

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE”

PERIODO 2023-2025

DIANA LORENA CAICEDO MORENO

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI

2022

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE”  
PERIODO 2023-2025

DIANA LORENA CAICEDO MORENO

Director  
EMILIO CORRALES MSc

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2022

### **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi esposo, su amor manifiesto y su confianza en mis capacidades hicieron posible este logro y a mi hijo, mi inspiración y mayor motivación en todos los aspectos de mi vida. Gracias a mi director de trabajo de grado por su paciencia y apoyo incondicional y a todos los colaboradores y directivos del Centro Vascular de Occidente por su labor y ganas de crecer y ser mejores cada día. A Dios, toda la gloria y honra es para ÉL.

## Resumen

La salud es un derecho fundamental para los colombianos, por eso es de verdadera importancia que se lleven a cabo acciones que guíen la permanencia de los diferentes actores del sistema de salud de manera responsable, metódica y sostenible.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo brindar a la IPS FUNDACIÓN CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE un direccionamiento estratégico claro, retador y realizable. Utilizando para ello una mezcla de metodologías clásicas y modernas que equilibren lo que ha venido funcionando bien en las últimas décadas con conceptos actuales que le den perspectiva de futuro, innovación y mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios continuos que representa el entorno VUCA en el que se desenvuelve y que se hizo más claro con la pandemia del COVID-19.

**Palabras clave:** VUCA, sector salud, planeación estratégica, direccionamiento estratégico, benchmarking, análisis del sector, análisis de los entornos, DOFA, CANVAS, tablero de mando, plan de acción.

## Tabla de contenido

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                            | <b>12</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>                       | <b>14</b> |
| 1.1 Antecedentes .....                                               | 14        |
| 1.2 Formulación del problema .....                                   | 16        |
| 1.3 Objetivos .....                                                  | 17        |
| 1.3.1 Objetivos General.....                                         | 17        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos.....                                     | 17        |
| 1.4 Justificación .....                                              | 17        |
| 1.5 Marco Referencial.....                                           | 21        |
| 1.5.1 Marco Contextual.....                                          | 21        |
| 1.5.2 Marco Teórico .....                                            | 25        |
| 1.5.3 Marco Conceptual .....                                         | 37        |
| 1.6 Metodología .....                                                | 39        |
| 1.6.1 Dimensión temporal.....                                        | 39        |
| 1.6.2 Fuentes de información primaria .....                          | 39        |
| 1.6.3 Fuentes de información secundaria.....                         | 39        |
| 1.6.4 Estrategia de recolección de datos .....                       | 40        |
| 1.6.5 Estrategia de análisis de datos.....                           | 41        |
| <b>CAPÍTULO 2 HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b> | <b>43</b> |
| 2.1 Ubicación.....                                                   | 44        |
| 2.2 Infraestructura física .....                                     | 45        |
| 2.3 Plataforma estratégica .....                                     | 46        |
| 2.3.1 Misión .....                                                   | 46        |
| 2.3.2 Visión.....                                                    | 47        |
| 2.3.3 Valores .....                                                  | 47        |
| 2.4 Talento Humano.....                                              | 47        |
| 2.4.1 Caracterización.....                                           | 47        |
| 2.4.2 Organigrama.....                                               | 48        |
| 2.5 Servicios de la IPS .....                                        | 50        |
| 2.5.1 Consulta externa especializada .....                           | 50        |
| 2.5.2 Imágenes diagnósticas.....                                     | 50        |
| 2.5.3 Terapias .....                                                 | 51        |
| 2.5.4 Procedimientos mínimamente invasivos.....                      | 52        |
| 2.6 Procesos.....                                                    | 53        |
| 2.7 Proveedores.....                                                 | 53        |
| 2.8 Clientes .....                                                   | 53        |
| <b>CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>                         | <b>55</b> |
| 3.1 Entorno Geográfico.....                                          | 55        |
| 3.1.1 Contexto Nacional.....                                         | 55        |
| 3.1.2 Contexto Regional.....                                         | 57        |
| 3.1.3 Contexto Local .....                                           | 58        |
| 3.2 Entorno Demográfico.....                                         | 60        |
| 3.2.1 Contexto Nacional.....                                         | 60        |

|                                                                                                        |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 3.2.2 Contexto Regional.....                                                                           | 61             |
| 3.2.3 Contexto Local.....                                                                              | 62             |
| <b>3.3 Entorno legal .....</b>                                                                         | <b>65</b>      |
| <b>3.4 Entorno Medioambiental .....</b>                                                                | <b>71</b>      |
| <b>3.5 Entorno Económico.....</b>                                                                      | <b>72</b>      |
| 3.5.1 Desempleo.....                                                                                   | 72             |
| 3.5.2 PIB .....                                                                                        | 73             |
| 3.5.3 TRM.....                                                                                         | 75             |
| <b>3.6 Entorno Tecnológico .....</b>                                                                   | <b>77</b>      |
| <b>3.7 Matriz integrada de análisis del entorno .....</b>                                              | <b>79</b>      |
| <br><b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DEL SECTOR: PERFIL COMPETITIVO .....</b>                                    | <br><b>82</b>  |
| <b>4.1 Comportamiento del Sector Salud.....</b>                                                        | <b>82</b>      |
| 4.1.1 Coberturas del aseguramiento .....                                                               | 82             |
| 4.1.2 Gasto en salud .....                                                                             | 85             |
| 4.1.3 Descripción de la situación en salud: Riesgo vascular periférico .....                           | 87             |
| 4.1.4 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS).....                                       | 91             |
| 4.1.5 Especialistas en Colombia.....                                                                   | 94             |
| <b>4.2 Diamante competitivo del sector salud.....</b>                                                  | <b>94</b>      |
| 4.2.1 Estrategia corporativa, estructura y competencia.....                                            | 95             |
| 4.2.2 Condiciones de la demanda.....                                                                   | 96             |
| 4.2.3 Sectores conexos y de apoyo.....                                                                 | 97             |
| 4.2.4 Condiciones de los factores.....                                                                 | 97             |
| 4.2.5 Gobierno.....                                                                                    | 98             |
| 4.2.6 Incertidumbre .....                                                                              | 99             |
| 4.2.7 Resumen diamante competitivo sector salud en Colombia .....                                      | 99             |
| <b>4.3 Análisis de Fuerzas competitivas para una IPS especializada en riesgo vascular</b>              | <b>100</b>     |
| 4.3.1 (F1) Poder de negociación de los clientes.....                                                   | 100            |
| 4.3.2 (F2) Poder de negociación de los proveedores .....                                               | 101            |
| 4.3.3 (F3) Amenaza de entrada de nuevos competidores.....                                              | 101            |
| 4.3.4 (F4) Amenaza de productos sustitutos .....                                                       | 103            |
| 4.3.5 (F5) Rivalidad entre competidores existentes .....                                               | 103            |
| 4.3.6 Esquema de las cinco fuerzas de Porter aplicada a una IPS especializada en riesgo vascular ..... | 104            |
| 4.3.7 Matriz de análisis competitivo de una IPS especializada en riesgo vascular.....                  | 105            |
| <b>4.4 Benchmarking: Perfil competitivo Centro Vascular de Occidente .....</b>                         | <b>106</b>     |
| 4.4.1 Selección de empresas.....                                                                       | 106            |
| 4.4.2 Identificación y descripción de los Factores Claves de éxito (FCE) .....                         | 108            |
| 4.4.3 Matriz de perfil competitivo.....                                                                | 109            |
| 4.4.4 Radars Comparativos .....                                                                        | 112            |
| <b>4.5 Matriz Integrada de análisis del sector .....</b>                                               | <b>115</b>     |
| <br><b>CAPÍTULO 5 ANÁLISIS INTERNO .....</b>                                                           | <br><b>117</b> |
| <b>5.1 Procesos Estratégicos .....</b>                                                                 | <b>117</b>     |
| 5.1.1 Gestión Gerencial.....                                                                           | 117            |
| 5.1.2 Gestión de Calidad .....                                                                         | 118            |
| 5.1.3 Gestión administrativa .....                                                                     | 119            |
| <b>5.2 Procesos Misionales.....</b>                                                                    | <b>121</b>     |
| 5.2.1 Agendamiento .....                                                                               | 121            |

|                    |                                                             |            |
|--------------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2.2              | Admisión .....                                              | 122        |
| 5.2.3              | Atención Asistencial .....                                  | 123        |
| <b>5.3</b>         | <b>Procesos de Apoyo.....</b>                               | <b>125</b> |
| 5.3.1              | Gestión de la tecnología .....                              | 125        |
| 5.3.2              | Comunicación y Gestión de la Información.....               | 125        |
| 5.3.3              | Gestión del Recurso Humano.....                             | 126        |
| 5.3.4              | Gestión Financiera .....                                    | 126        |
| 5.3.5              | Gestión Jurídica.....                                       | 127        |
| <b>5.4</b>         | <b>Matriz integrada del análisis interno .....</b>          | <b>128</b> |
| <b>CAPÍTULO 6</b>  | <b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....</b>                       | <b>130</b> |
| <b>6.1</b>         | <b>Evaluación de los Factores Externos EFE .....</b>        | <b>130</b> |
| <b>6.2</b>         | <b>Evaluación de los Factores Internos EFI .....</b>        | <b>132</b> |
| <b>6.3</b>         | <b>Análisis Estratégico .....</b>                           | <b>133</b> |
| <b>CAPÍTULO 7</b>  | <b>MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....</b>                        | <b>135</b> |
| <b>7.1</b>         | <b>Segmentos de Mercado .....</b>                           | <b>135</b> |
| <b>7.2</b>         | <b>Propuesta de Valor.....</b>                              | <b>136</b> |
| <b>7.3</b>         | <b>Canales .....</b>                                        | <b>137</b> |
| <b>7.4</b>         | <b>Relacionamiento con el Cliente .....</b>                 | <b>138</b> |
| <b>7.5</b>         | <b>Fuente de Ingresos .....</b>                             | <b>139</b> |
| <b>7.6</b>         | <b>Actividades Clave.....</b>                               | <b>140</b> |
| <b>7.7</b>         | <b>Recursos Clave .....</b>                                 | <b>141</b> |
| <b>7.8</b>         | <b>Socios Clave .....</b>                                   | <b>141</b> |
| <b>7.9</b>         | <b>Estructura de Costos.....</b>                            | <b>142</b> |
| <b>7.10</b>        | <b>Modelo de Negocio CANVAS Para la IPS .....</b>           | <b>142</b> |
| <b>CAPÍTULO 8</b>  | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>                   | <b>144</b> |
| <b>8.1</b>         | <b>De la Misión al Propósito Superior .....</b>             | <b>144</b> |
| <b>8.2</b>         | <b>De la Visión a la MEGA.....</b>                          | <b>145</b> |
| <b>8.3</b>         | <b>De los Valores a las Declaraciones de Acción .....</b>   | <b>146</b> |
| <b>8.4</b>         | <b>Objetivos Estratégicos .....</b>                         | <b>148</b> |
| <b>8.6</b>         | <b>Acciones Estratégicas.....</b>                           | <b>149</b> |
| <b>8.7</b>         | <b>Mapa De Procesos .....</b>                               | <b>150</b> |
| <b>8.8</b>         | <b>Estructura Organizacional.....</b>                       | <b>152</b> |
| <b>8.9</b>         | <b>Cuadro De Mando Propuesto .....</b>                      | <b>152</b> |
| <b>CAPÍTULO 9</b>  | <b>GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....</b> | <b>155</b> |
| <b>9.1</b>         | <b>Principio de Gradualidad.....</b>                        | <b>155</b> |
| 9.1.1              | Fase I: Socialización y posicionamiento .....               | 155        |
| 9.1.2              | Fase II: Implementación.....                                | 156        |
| 9.1.3              | Fase III: Evaluación .....                                  | 156        |
| <b>9.2</b>         | <b>Instrumento para construir el Plan de Acción .....</b>   | <b>157</b> |
| <b>CAPÍTULO 10</b> | <b>CONCLUSIONES .....</b>                                   | <b>160</b> |
| <b>CAPÍTULO 11</b> | <b>RECOMENDACIONES .....</b>                                | <b>163</b> |
| <b>CAPÍTULO 12</b> | <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                   | <b>165</b> |

## Índice de Tablas

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Datos clave del sistema de salud .....                         | 21 |
| Tabla 2. Resumen escuelas de la estrategia .....                        | 28 |
| Tabla 3. Preguntas modelo Canvas.....                                   | 36 |
| Tabla 4. Servicios Consulta Externa.....                                | 50 |
| Tabla 5. Servicios de imágenes diagnósticas.....                        | 51 |
| Tabla 6. Servicios de Terapia .....                                     | 51 |
| Tabla 7. Servicios Procedimientos.....                                  | 52 |
| Tabla 8. Resumen de proveedores por tipo de servicio .....              | 53 |
| Tabla 9. Caracterización principales clientes .....                     | 54 |
| Tabla 10. Entorno geográfico y su impacto en la IPS .....               | 59 |
| Tabla 11. Análisis de variables geográficas.....                        | 59 |
| Tabla 12. Entorno demográfico y su impacto en la IPS .....              | 64 |
| Tabla 13. Análisis de variables demográficas .....                      | 64 |
| Tabla 14. Resumen entorno legal y su impacto en la IPS.....             | 66 |
| Tabla 15. Análisis de variables legales .....                           | 70 |
| Tabla 16. Identificación causa-efecto de aspectos ambientales.....      | 71 |
| Tabla 17. Análisis de variables medioambientales.....                   | 72 |
| Tabla 18. Entorno económico y su impacto en la IPS .....                | 76 |
| Tabla 19. Análisis de variables económicas .....                        | 76 |
| Tabla 20. Entorno tecnológico y su impacto en la IPS .....              | 78 |
| Tabla 21. Análisis de variables tecnológicas .....                      | 78 |
| Tabla 22. Matriz consolidada de análisis del entorno.....               | 79 |
| Tabla 23. Serie anual de afiliación al sistema de salud 2017-2021 ..... | 84 |
| Tabla 24. Participación IPS en Colombia.....                            | 93 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 25. Matriz de análisis competitivo de una IPS especializada en riesgo vascular . | 105 |
| Tabla 26. Descripción de los factores claves de éxito .....                            | 109 |
| Tabla 27. Matriz de perfil competitivo .....                                           | 111 |
| Tabla 28. Matriz integrada de análisis del sector.....                                 | 115 |
| Tabla 29. Análisis de los procesos estratégicos.....                                   | 120 |
| Tabla 30. Análisis de variables Estratégicas.....                                      | 121 |
| Tabla 31. Análisis de los procesos misionales.....                                     | 124 |
| Tabla 32. Análisis de variables Misionales .....                                       | 125 |
| Tabla 33. Análisis de variables de Apoyo .....                                         | 128 |
| Tabla 34. Matriz consolidada del análisis interno .....                                | 128 |
| Tabla 35. Evaluación de los factores externos EFE.....                                 | 131 |
| Tabla 36. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI .....                          | 132 |
| Tabla 37. Listado de variables priorizadas para matriz DOFA .....                      | 133 |
| Tabla 38. Matriz Estrategias DOFA .....                                                | 134 |
| Tabla 39. Iniciativas por objetivo para Centro Vascular de Occidente .....             | 149 |
| Tabla 40. Ficha técnica de Indicadores de Gestión propuestos para la IPS.....          | 154 |
| Tabla 41. Extracto guía para Plan de acción.....                                       | 158 |

## Índice de Ilustraciones

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. Estructura del sistema de salud.....                                                      | 22 |
| Ilustración 2. Modelo Canvas .....                                                                       | 35 |
| Ilustración 3. Proceso estratégico metodológico .....                                                    | 41 |
| Ilustración 4. Ubicación IPS Fundación Centro Vascular de Occidente .....                                | 44 |
| Ilustración 5. Fachada IPS .....                                                                         | 45 |
| Ilustración 6. Área de admisiones y autorizaciones.....                                                  | 45 |
| Ilustración 7. Sala de procedimientos .....                                                              | 46 |
| Ilustración 8. Organigrama de la IPS .....                                                               | 48 |
| Ilustración 9. Mapa de procesos de la IPS .....                                                          | 53 |
| Ilustración 10. Mapa de Colombia.....                                                                    | 56 |
| Ilustración 11. Pirámide Poblacional del Departamento del Valle del Cauca años 2015,<br>2021, 2023 ..... | 62 |
| Ilustración 12. Pirámide Poblacional de Santiago de Cali. Años 2015, 2021, 2023 .....                    | 64 |
| Ilustración 13. Tasa global de participación, ocupación y desempleo.....                                 | 72 |
| Ilustración 14. Tasa de desempleo 23 ciudades y áreas metropolitanas. (Ago-Oct 2022).....                | 73 |
| Ilustración 15. Tasa de crecimiento anual PIB (2017-2022) .....                                          | 74 |
| Ilustración 16. Comportamiento TRM año 2022.....                                                         | 75 |
| Ilustración 17. Afiliación y cobertura total nacional. Total histórico .....                             | 83 |
| Ilustración 18. Presupuesto de inversión por sectores 2021 .....                                         | 85 |
| Ilustración 19. Total gasto en salud en Colombia (%PIB) .....                                            | 86 |
| Ilustración 20. Tasa de Mortalidad Valle del Cauca por 100.000 habitantes. 2015 - 2019<br>.....          | 90 |
| Ilustración 21. Tasa de Mortalidad Santiago de Cali por 100.000 habitantes. 2015 - 2019<br>.....         | 91 |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 22. Clasificación IPS .....                                                           | 92  |
| Ilustración 23. Adaptación del Diamante Competitivo .....                                         | 95  |
| Ilustración 24. Diamante competitivo sector salud.....                                            | 99  |
| Ilustración 25. Cinco fuerzas de Porter aplicada a una IPS especializada en riesgo vascular ..... | 104 |
| Ilustración 26. Fases Benchmarking 4 IPS especializadas en riesgo vascular .....                  | 106 |
| Ilustración 27. Matriz AHP para jerarquizar los FCE .....                                         | 110 |
| Ilustración 28. Radares de valor y de valor ponderado cuatro IPS .....                            | 112 |
| Ilustración 29. Radares de valor y de valor ponderado CMI .....                                   | 113 |
| Ilustración 30. Radares de valor y de valor ponderado FVL .....                                   | 113 |
| Ilustración 31. Radares de valor y de valor ponderado DIME .....                                  | 114 |
| Ilustración 32. Radares de valor y de valor ponderado CENVAS.....                                 | 115 |
| Ilustración 33. Análisis de los procesos de apoyo .....                                           | 127 |
| Ilustración 34. Modelo de Negocio CANVAS propuesto para la IPS.....                               | 143 |
| Ilustración 35. Objetivos estratégicos.....                                                       | 148 |
| Ilustración 36. Mapa de procesos propuesto.....                                                   | 151 |
| Ilustración 37. Estructura Organizacional Propuesta.....                                          | 152 |
| Ilustración 38. Cuadro de Mando IPS.....                                                          | 153 |
| Ilustración 39. Fases Plan de Acción .....                                                        | 157 |

## Introducción

Cuando el COVID-19 llegó a la vida de la mayoría de las personas quizá nunca se imaginaron que la vida como se conocía hasta ese momento cambiaría por completo, era imposible considerar al mundo entero viviendo una pandemia y durante meses fue como si estuviesen detenidos en el tiempo, mirando a través del televisor o algún otro dispositivo tecnológico cómo la muerte se llevaba a sus seres más cercanos y los convertía en una estadística, un número más en lo que parecía ser una competencia desalmada del país que más muertos podía sumar. Para quienes aún no lo habían comprendido tan claramente, se mostró vívido que la realidad es completamente incierta y que el mundo entero está estrechamente conectado, que en un segundo alguien tomó la decisión de comerse un murciélago en China y lo siguiente que se supo es que un amigo en este lado del mundo estaba falleciendo en cuestión de días en un hospital.

Dos años y medio han pasado desde que se inició este proceso, las cosas han regresado poco a poco a una calma relativa y ahora desde la experiencia se entiende que es imposible estar preparados para todo pero que con un propósito claro es posible hacer frente a la incertidumbre y la complejidad del futuro. La mayoría de las personas supo cómo continuar a pesar del caos y el miedo, todo gracias al hecho de tener un propósito claro: mantenerse sanos, bien sea por mantener con vida a sus padres o a sus hijos, a la pareja o incluso por no dejar abandonados a una mascota, ese propósito fue clave para salir adelante.

Las personas aprendieron que era posible trabajar sin tener que estar en una oficina, que se podía estudiar sin estar en un salón de clases, que un médico podía tratar sin estar en un consultorio, que se podía celebrar un cumpleaños con toda la familia sin estar en el mismo sitio todos, incluso esa nueva realidad fue capaz de incrementar los índices de productividad de muchas organizaciones, al punto de establecer políticas de trabajo en casa aun cuando las restricciones terminaron.

Muchas empresas ahora se suman a los casos de éxito de sobrevivencia a pesar de tener un entorno agresivo y cambiante, tienen la confianza suficiente para saber que la realidad no se puede controlar pero que la estrategia se puede moldear para sacar el máximo provecho de los acontecimientos y ese punto de quiebre debe ser estudiado, documentado y aprovechado para que el aprendizaje y las buenas prácticas alimenten el conocimiento de otras organizaciones que pudiesen enfrentarse a situaciones tan retadoras como la pandemia.

Este trabajo de grado no pretende ser un análisis del COVID-19 ni de los impactos que dejó en las personas, de eso ya se ha escrito mucho, este trabajo de grado busca explotar la importancia de un propósito superior y de una estrategia clara para moverse en el entorno VUCA que es el que mejor puede describir al entorno organizacional. Este trabajo de grado busca entregar a una organización real una hoja de ruta que quizá no la prepare para todo, pero sí que le permita aprender, hacerse inteligente, tomar decisiones difíciles, adaptarse con mayor rapidez porque entiende que la realidad es volátil, incierta, compleja y ambigua pero que si su propósito superior está claramente definido al igual que su estrategia, puede sobreponerse a cualquier cambio y seguir existiendo.

Este trabajo espera convertirse en un aporte para que cada vez sean más las empresas que celebren décadas de existencia ojalá en sectores con mayor impacto en la sociedad como lo es el tan golpeado sector salud.

## Capítulo 1 Aspectos Metodológicos

### 1.1 Antecedentes

A lo largo del tiempo, se han ido desarrollando en el marco de las teorías del pensamiento diferentes modelos o conceptos que permiten entender mejor el contexto.

En momentos de turbulencias, surgen los conceptos VUCA y BANI que si algo tienen en común ambos paradigmas es que son representaciones simplificadas de la realidad, desarrolladas con el objetivo de comprender mejor el contexto en el que se vive, esto es, el entorno. Pretenden poner orden el modo de entendimiento de la realidad, para comprenderla mejor (González, 2022). En época de cambios, actúan como mapas que dibujan el contexto de forma más ordenada, para permitir entender los sucesos y las casuísticas que se desarrollan<sup>1</sup>.

Es una realidad que el entorno en el que se mueven las organizaciones está lejos de ser controlado, sencillo y estable; por el contrario, el entorno VUCA, por sus siglas en inglés para los elementos que los caracterizan: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, parece ser una definición más acertada de lo que una empresa debe enfrentar día a día al momento de tomar decisiones.

El Covid-19, claro ejemplo de un entorno VUCA, afectó a todos los sectores de la sociedad y permeó todas las clases sociales, organizaciones y estamentos sin ningún tipo de distinción poniendo en riesgo la economía mundial, acabando con millones de empleos y obligándolos a vivir en lo que se ha denominado “la nueva normalidad”. Sin embargo, en medio de la incertidumbre y la complejidad de la situación, el COVID-19 también ha

---

<sup>1</sup> Si bien, estos son nuevos conceptos que se han ido abriendo paso en teorías de pensamiento y que van más allá de los entornos empresariales, son cada vez más autores los que se atreven a utilizarlos en este campo.

evidenciado la capacidad de muchas organizaciones de adaptarse al entorno y continuar desarrollándose e incluso crecer en medio del caos.

El escenario que presentó el Covid-19, es solo un ejemplo de lo que significa el entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo en el que se mueven todas las organizaciones, pero no es el único, otras situaciones menos catastróficas, que no resuenan tanto en las noticias, que incluso no son noticia, pueden afectar y poner en riesgo toda una estructura organizacional si no se prevé o si la organización en sí no está preparada para moverse de manera ágil y adaptarse. Así, cambios de normatividad, de accionistas, un nuevo competidor, entre otros, son claros ejemplos de lo que se quiere exponer: la realidad de una organización puede cambiar en cualquier momento, de manera tan rápida que la obligue a actuar de inmediato, incluso mientras se está dando el cambio, si quiere permanecer activa en el mercado.

Para ponerle aún mayor complejidad, la misma organización puede enfrentarse a varios cambios en su entorno de manera simultánea; nuevamente, para continuar con el ejemplo del Covid-19, la organización puede tener que enfrentarse a la pandemia mientras hace atravesar un cambio de Gobierno de ideas opuestas al que venía manejando hasta el momento el país.

El anterior resulta ser un caso real de una organización del sector salud, que aun recuperándose de lo que significó para el sector el COVID-19 debe también hacer frente a los cambios en la normatividad como el Decreto 376 de 2022 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por el cual se adiciona el Capítulo 3 al Título 1 de la Parte 7 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con la fijación de los lineamientos para la puesta en marcha del Sistema de Formación Continua para el Talento Humano en Salud, en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud -SGSSS. 14 de marzo de 2022; el Decreto 441 de 2022 (Ministerio de Salud y

Protección Social). Por medio del cual se sustituye el Capítulo 4 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 relativo a los acuerdos de voluntades entre las entidades responsables de pago, los prestadores de servicios. 28 de marzo de 2022; la Circular 22 de 2022 (Ministerio de Salud y Protección Social). Instrucciones para el desarrollo de la estrategia e implementación de la prueba piloto de actualización y ajuste de la herramienta tecnológica MIPRES para el acceso y prescripción de tecnologías y servicios de salud financiados con recursos de la Unidad de Pago por Capitación- UPC. 17 de mayo de 2022; la Circular 41 de 2022 (Ministerio de Salud y Protección Social). Vigencia y aplicación de las normas sobre habilitación de servicios de salud relacionadas con los plazos para la actualización del portafolio de servicios, la autoevaluación de las condiciones de habilitación y el plan de visitas de verificación. 22 de septiembre de 2022; por mencionar solo algunos ejemplos.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuál es el plan estratégico que se debe formular e implementar en los próximos tres años para lograr el crecimiento y posicionamiento de la IPS Fundación Centro Vascular de Occidente?

Este es el interrogante que se espera poder resolver al finalizar el trabajo de investigación, buscando que, siendo los elementos detonantes del entorno reemplazables, es decir, en lugar de una pandemia el mundo puede enfrentarse a una guerra, catástrofes naturales, nuevas enfermedades, etc., la organización a nivel interno quede lo suficientemente preparada para potenciar sus fortalezas, menguar sus debilidades y mejorar sus habilidades y competencias para hacer frente a la realidad del caos en la que existe.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 *Objetivos General***

Formular un plan estratégico para la empresa Centro Vascular de Occidente con un horizonte de tiempo 2023 – 2025.

### **1.3.2 *Objetivos Específicos***

- Identificar y analizar los factores del entorno que inciden positiva y negativamente, identificando amenazas y oportunidades.
- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar fortalezas y debilidades.
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa
- Definir el modelo de negocio CANVAS
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: propósito superior, MEGA, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

## **1.4 Justificación**

La planeación estratégica es una herramienta con plena vigencia y utilidad en la dirección de todo tipo de organizaciones (Rodríguez Perera, 2012), incluidas las prestadoras de servicios de salud. A decir verdad, siendo este sector tan determinante para el correcto funcionamiento de la sociedad, sus actores deberían poder contar con tan importante herramienta en la búsqueda de algo más que su supervivencia.

La Constitución Política de Colombia de 1991 estableció el derecho de todos los colombianos a la atención a la salud como un servicio público cuya prestación se realiza bajo la dirección, coordinación y control del Estado con la participación de agentes públicos y privados. La Ley 60 de 1993 dio impulso al mandato constitucional mediante normas que

dieron origen a la descentralización del sistema. La Ley 100 del mismo año creó el actual Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) (Guerrero, Gallego, Becerril-Montekio, & Vásquez, 2011), del cual las IPS son un actor fundamental siendo las proveedoras de los servicios de salud que los usuarios demandan; sin embargo, los recursos insuficientes que son asignados, la alta cantidad de normatividad que las reglamenta y la poca oferta de profesionales en algunos campos hace que la ejecución de la prestación del servicio con calidad y oportunidad no se lleve a cabo de la mejor manera.

La planeación estratégica pero sobre todo su ejecución, en los actores que conforman el sector salud, independiente del enfoque o escuela de pensamiento que se quiera seguir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998), debería poder aportar al logro de la misión primaria del sistema consistente en garantizar a todas las personas el acceso a los servicios de promoción protección y recuperación de la salud (Constitución Política de Colombia, 1991); siendo este un objetivo tan retador exige que cada vez más la academia y la empresa trabajen mancomunadamente en este tipo de investigaciones que al final entreguen un resultado tangible, producto de un método científico aplicado que verdaderamente establezca las acciones que se deben implementar para el cierre de brechas que en este sector impacta al 100% de los colombianos.

No se busca darle mayor crédito del que verdaderamente tienen este tipo de trabajos, pero tampoco desconocer que hay sectores vitales para el crecimiento de la sociedad en los que debería realizarse con mayor presencia estos aportes y que aun tratándose seguramente de un tema aparentemente reiterativo no deja de estar completamente justificado cuando se pone al servicio de empresas, como las IPS que impactan de manera tan contundente a la población.

Por otra parte, aunque resulte paradójico se busca implementar algunos puntos críticos propuestos por Alejandro Salazar en su libro “La estrategia emergente y la muerte del plan

estratégico” (Salazar Yusti, 2022) en los que enfatiza en la necesidad de pasar del planear al actuar porque no hay plan separado de la ejecución y no hay organización separada del plan. Este concepto de ejecución, del actuar a partir del aprendizaje y la experticia, pero con una base que surge de la planeación del negocio es lo que se espera poder incorporar al trabajo de investigación, buscando que no se quede como un documento más, sino que se convierta en la hoja de ruta para continuar creciendo y sacando provecho de las decisiones que el líder haya tomado o que pueda llegar a tomar.

En lo referente al objeto de estudio, y como se profundizará en capítulos posteriores, la Fundación Centro Vascular de Occidente ha venido prestando sus servicios desde el conocimiento médico y asistencial con tal éxito que se ha ganado el reconocimiento de quienes se desempeñan dentro de ésta área de la medicina ubicándolo como referente regional, evidenciado en el crecimiento en clientes y en población atendida en los últimos 4 años. Sin embargo, las falencias en su estrategia, en su plan de negocio y en su planeación financiera, el desconocimiento de las normas de obligatorio cumplimiento para el aseguramiento de la calidad y la falta de interés por actualizarse en estos temas los ha llevado a tener una facturación altamente dependiente de un único gran cliente, un sistema de información insuficiente para la toma de decisiones y un equipo de trabajo en extremo operativo que desconoce el sentido de sus funciones y el impacto que tienen en el logro de los resultados.

Todo lo anterior se suma a justificar la importancia de esta investigación aplicada para que esta IPS no termine por cerrar sus puertas por no contar con un plan que la movilice a diversificar su facturación y en general a mejorar todos los puntos de dolor que por no percibirlos como su razón de ser han sido dejados de lado durante demasiado tiempo.

Colombia además está atravesando por un momento determinante en el sector salud, el actual Gobierno tiene dentro de sus consignas de campaña a cumplir una reforma a la salud

y aunque la actual ministra de Salud y protección social, Carolina Corcho, ha sido enfática en decir que presentará entre octubre y noviembre de 2022, el borrador de este proyecto de Ley<sup>2</sup>, también ha manifestado en diferentes escenarios que los recursos deben llegar directamente a los hospitales y clínicas sin intermediarios, es decir, que las EPS deben desaparecer del modelo. Para la IPS caso de estudio es motivo de alarma porque las EPS representan el 80% de su facturación y al no ser de naturaleza pública ni de gran tamaño quedaría al final de la línea del sistema de financiación planteado por el Ministerio lo que representaría un riesgo alto para su supervivencia.

En este punto aún hay mucho por definir, pero una estrategia bien articulada y conocedora de lo que está ocurriendo en el entorno puede marcar la diferencia entre su crecimiento o su desaparición, punto adicional para robustecer los argumentos de sacar este proyecto de investigación adelante.

Finalmente, a nivel profesional resulta bastante satisfactorio poder aplicar el conocimiento adquirido durante estos años de preparación académica al servicio de una entidad que realiza tan importante labor y que seguramente con una excelente estrategia logrará no solo mantenerse viva a pesar del entorno VUCA en el que se desenvuelve, sino que incluso logrará crecer su participación en la región.

---

<sup>2</sup> Boletín de prensa No. 457 de 2022. Ministerio de salud y protección social.  
<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Minsalud-avanza-en-la-construccion-del-proyecto-de-Reforma-a-la-Salud.aspx>

## 1.5 Marco Referencial

### 1.5.1 Marco Contextual

#### Sector salud

El sistema de Seguridad Social en Salud fue creado mediante la Ley 100 de 1993. Posteriormente, esta estructura básica ha sido complementada con varias leyes entre las que se destacan la Ley Estatutaria 1751 de 2015 que define la atención en salud como un derecho fundamental y establece la prioridad que debe otorgar el estado para su garantía a toda la población, así como las leyes 1122 de 2007 y 1438 de 2011 (ACEMI, 2022).

A continuación, se resumen algunos datos clave del sistema.

**Tabla 1.** Datos clave del sistema de salud

| <p><b>50,6 millones</b> de personas con seguro de salud <b>97,2 %</b> con cobertura de la afiliación.</p> <p>Fuente: Sispro – Bdua Marzo 2022</p>                  | <table><tr><td><b>Contributivo</b></td><td>24.444.089</td></tr><tr><td><b>Subsidiado</b></td><td>24.069.866</td></tr><tr><td><b>Especiales</b></td><td>2.137.660</td></tr><tr><td><b>Total</b></td><td><b>50.651.615</b></td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Contributivo</b>  | 24.444.089       | <b>Subsidiado</b> | 24.069.866    | <b>Especiales</b> | 2.137.660   | <b>Total</b> | <b>50.651.615</b> |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------|--------------|-------------------|--------|-------|----|----|----------------|-------|-------|-----|---|----|--------------|---------------|---------------|--------------|-----------|-----------|
| <b>Contributivo</b>                                                                                                                                                | 24.444.089                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                  |                   |               |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| <b>Subsidiado</b>                                                                                                                                                  | 24.069.866                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                  |                   |               |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| <b>Especiales</b>                                                                                                                                                  | 2.137.660                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                  |                   |               |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                       | <b>50.651.615</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                  |                   |               |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| <p><b>Colombia cuenta</b> con uno de los planes de beneficios más amplios del mundo con varias fuentes de financiación.</p>                                        | <table><tr><th>Tecnologías en salud</th><th>Total existentes</th><th>UPC</th><th>PM y Recobros</th><th>FOME</th><th>Exclusiones</th></tr><tr><td>Medicamentos</td><td>72.933</td><td>65.422</td><td>7.446</td><td>10</td><td>55</td></tr><tr><td>Procedimientos</td><td>9.494</td><td>9.197</td><td>275</td><td>4</td><td>18</td></tr><tr><td><b>Total</b></td><td><b>82.427</b></td><td><b>74.619</b></td><td><b>7.808</b></td><td><b>14</b></td><td><b>73</b></td></tr></table> <p>Fuente: ACEMI con base en Minsalud</p> | Tecnologías en salud | Total existentes | UPC               | PM y Recobros | FOME              | Exclusiones | Medicamentos | 72.933            | 65.422 | 7.446 | 10 | 55 | Procedimientos | 9.494 | 9.197 | 275 | 4 | 18 | <b>Total</b> | <b>82.427</b> | <b>74.619</b> | <b>7.808</b> | <b>14</b> | <b>73</b> |
| Tecnologías en salud                                                                                                                                               | Total existentes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | UPC                  | PM y Recobros    | FOME              | Exclusiones   |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| Medicamentos                                                                                                                                                       | 72.933                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 65.422               | 7.446            | 10                | 55            |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| Procedimientos                                                                                                                                                     | 9.494                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 9.197                | 275              | 4                 | 18            |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                       | <b>82.427</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>74.619</b>        | <b>7.808</b>     | <b>14</b>         | <b>73</b>     |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| <p>El gasto total del Sistema de Salud es de más de <b>\$68 billones para 2022</b>.</p> <p>El gasto de las familias o gasto de bolsillo es solo el <b>15 %</b></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Es el gasto de bolsillo más bajo de todos los países de la OCDE.</li><li>• En 30 años el gasto de bolsillo de los colombianos pasó del 30 % al 15 %.</li><li>• Ninguna familia en Colombia tiene que vender su casa o su carro para poder pagar su tratamiento de salud de Covid o de cáncer como pasa en muchos países.</li></ul> <p>Fuente: Banco Mundial</p>                                                                                                                     |                      |                  |                   |               |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |
| <p>Colombia alcanza el <b>99,6%</b> de la cobertura del aseguramiento universal.</p>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• 48,0% hombres y 52,0% mujeres</li><li>• Una pirámide poblacional joven, el 65,0% menor de 50 años y un 31,0% entre 50 y 80 años</li></ul> <p>Fuente: DANE</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |                  |                   |               |                   |             |              |                   |        |       |    |    |                |       |       |     |   |    |              |               |               |              |           |           |

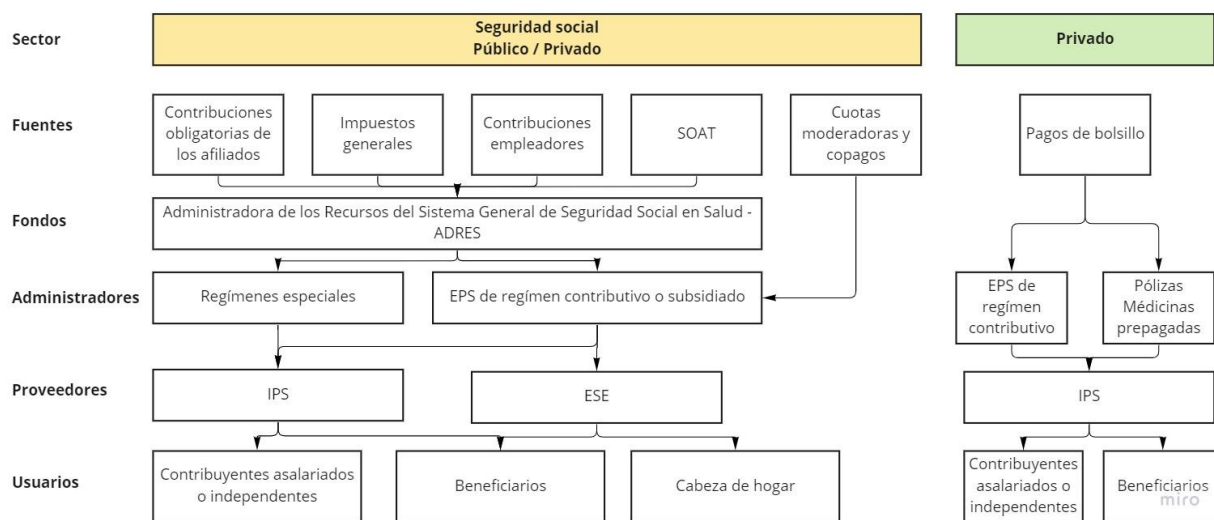
## Estructura

Tal como lo expone Guerrero (Guerrero, Gallego, Becerril-Montekio, & Vásquez, 2011) en su análisis del sector salud colombiano:

El sistema de salud colombiano está compuesto por un amplio sector de seguridad social financiado con recursos públicos y un decreciente sector privado. Su eje central es el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). La afiliación al sistema es obligatoria y se hace a través de las entidades promotoras de salud (EPS), mixtas o privadas, que reciben las cotizaciones y, a través de las instituciones prestadoras de servicios (IPS), ofrecen el Plan de Beneficios en Salud (PBS). (Guerrero, Gallego, Becerril-Montekio, & Vásquez, 2011).

En la Ilustración 1. Estructura del sistema de salud, se puede ver más claramente cómo está conformado el sistema.

**Ilustración 1.** Estructura del sistema de salud



**Fuente:** (Guerrero, Gallego, Becerril-Montekio, & Vásquez, 2011)

**Elaboración propia**

## IPS

Actualmente se encuentran habilitadas para operar 11.466 IPS en Colombia, 10.446 privadas y 1.002 públicas; 874 están ubicadas en el Valle del Cauca, de las cuales 609 están en la ciudad de Cali. (Minsalud, 2022)

Las IPS se clasifican de acuerdo a su nivel de complejidad en baja, mediana y alta. En el primer nivel de complejidad, se encuentran los hospitales locales, centros y puesto de salud. Se caracterizan por prestar atención con profesionales de tipo general, técnico y auxiliar, cuentan con tecnología de baja complejidad, sencilla y simple de utilizar para diagnósticos y tratamientos de problemas de salud de menor severidad y su cobertura de atención cubija a la población del mismo municipio y la de otros municipios desprovistos de atención hospitalaria dentro de su territorio.

Las entidades que se clasifican en segundo nivel de complejidad son aquellas que ofrecen atención por personal especializado, utilizan tecnología de mediana complejidad para tratar patologías de riesgo moderado y cubren poblaciones con uno o varios municipios.

Las instituciones se clasifican en tercer nivel cuando su cobertura y atención abarca entes territoriales (departamentos, municipios, distritos, territorios indígenas, regiones y provincias), que cuenten con entidades de primer y segundo nivel de atención, poseen tecnología de punta y atención sanitaria es ofrecida por personal especializado y subespecializado responsables de la prestación de los servicios.

### ***Fundación Centro Vascular de Occidente***

Hace más de 40 años el Dr. Ernesto Dueñas se desempeña como médico especialista en cirugía vascular, tiempo en el cual ha ganado reconocimiento y méritos suficientes para ser considerado el padre de la cirugía vascular en el Valle del Cauca.

En el año 2008 tras evidenciar la necesidad de contar con una IPS vascular en la ciudad de Cali, el Doctor Dueñas y un grupo de especialistas crearon la Fundación Centro Vascular de Occidente.

Actualmente la IPS está clasificada como de mediana complejidad y brinda servicios de consulta externa, terapia, imágenes diagnósticas y procedimientos a más de 1.500 pacientes por mes.

En el año 2016, tras una visita de la secretaria municipal de Cali se detectan falencias en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad que colocan en riesgo su continuidad y se decide contar con una persona encargada del departamento de calidad que asegure el cumplimiento de la normatividad. Sin embargo, al no contar con el apoyo de la gerencia para implementar los cambios que se requieren el sistema vuelve a quedar desactualizado.

El crecimiento de la IPS fue lento pero constante hasta el año 2018 cuando firmó el contrato más grande de su historia con la EPS SURA y se marcó un pico importante en su facturación pasando de \$80 millones a \$300 millones promedio mes, colocando a este cliente en una posición dominante con más del 80% de la facturación.

De igual manera en ese año la IPS dejó de ser percibida como una IPS familiar que empleaba aproximadamente a 15 personas a pasar a tener más de 25 personas empleadas con contrato directo en las modalidades de termino fijo y prestación de servicios.

En el año 2021, uno de los dueños de la IPS decide asesorarse en el tema administrativo y gerencial buscando mitigar los riesgos de no saber administrar correctamente el incremento de flujo de caja y el incumplimiento de los temas normativos que podrían hacerlos perder el contrato adquirido.

Para el 2022, con la elección del nuevo Gobierno se hace latente el temor de la desaparición de su principal cliente, razón que los impulsa a querer diversificar sus fuentes de ingreso y a buscar nuevas estrategias de mercado y administración.

La IPS espera poder contar con un plan que les permita aprovechar el momento que está viviendo, cumplir con la normatividad y crecer de manera organizada asegurando de esta manera su permanencia en el mercado.

### **1.5.2 Marco Teórico**

#### ***Planeación estratégica***

La planeación estratégica se remonta a tiempos antes de Cristo, el Arte de la Guerra, atribuido a Sun Tzu en sus 13 capítulos demuestra que si bien los conceptos básicos de planeación fueron inspirados en la necesidad de ganar guerras y territorios siguen siendo analogías perfectamente aplicables a la realidad de las organizaciones.

Conceptos como planeación financiera, inversión en tecnología, liderazgo, motivación, inventarios y transporte, se encuentran a lo largo de todo el libro y su lectura detenida puede realizar importantes aportes a ejercicios de ideación y construcción previos a la formulación de un plan estratégico exitoso.

También podría atribuirse a este concepto de guerra planteado por Sun Tzu con afirmaciones como “La victoria es el principal objetivo en la guerra” o “Capturar al ejército enemigo es mejor que destruirlo” (Tzu, El arte de la Guerra, 2001) que durante años la estrategia y su planeación giraran alrededor de tener que acabar con el enemigo convirtiendo al mercado en un gran océano rojo haciendo analogía a la competencia a muerte que tiñe de sangre el agua del océano (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Aparece entonces un discurso disruptivo que propone un mercado con espacios no aprovechados que permiten la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable denominados océanos azules (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Este método de pensamiento propone utilizar el conocimiento propio y de la competencia no para generar estrategias que permitan acabar con esta última sino para buscar espacios en los que la competencia sea débil o inexistente y apalancarse en ellos para crear nuevos mercados, así, la competencia se convierte en un factor irrelevante para el crecimiento de la compañía y el ejercicio continuo del método debería generar una dinámica de constante

evolución y cambio abriendo caminos inexplorados y siendo pioneros en nuevos negocios lo que significa altos márgenes de rentabilidad.

En un punto medio entre el océano rojo y el océano azul o quizá un poco más cercano a este último, se ubica el concepto de estrategia emergente, liderada por el ingeniero colombiano Alejandro Salazar que fruto de su trabajo como consultor para importantes compañías nacionales empieza a generar discusiones en torno a la dificultad de llevar a la realidad todo lo que las empresas plantean en la matriz DOFA, visión, misión, valores, factores claves de éxito y demás conceptos que aún hoy siguen permeando las áreas de planeación de la gran mayoría de las organizaciones de forma inconsciente y ritual (Salazar Yusti, 2022); producto de dichas discusiones Salazar establece que la planeación estratégica es un proceso altamente ritualista y formal que se actualiza con una frecuencia de tres a cinco años en el que una organización formula un plan, una implementación y un seguimiento que al final se traduce en una teoría general acerca de lo que la organización debe hacer para prepararse para el futuro.

### ***Estrategia***

Es quizá el concepto central y aquel que debe abordarse desde todas las aristas posibles. La estrategia existe desde las primeras civilizaciones de la humanidad, hizo parte de su supervivencia y de la posibilidad de alcanzar nuevos territorios. El arte de la guerra (Tzu, 2001) es un tratado entero de la importancia de contar con una estrategia para dominar al enemigo y alcanzar los mayores botines, la guerra es el origen de la estrategia, incluso de la palabra misma que tiene su origen en la en las palabras griegas "stratos", que se refiere a ejército, y "agein", que significa guía. Así mismo, la palabra "strategos" que hacía alusión a "estratega" (Contreras Sierra, 2013).

Resultó tan relevante el concepto que evolucionó a muchos otros campos: negocios, política, religión, cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió

en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento.

Mintzberg en su libro *Safari a la estrategia* propone que la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo, incluso amplía un poco más el concepto y lo tipifica en diez a las que llama Escuelas de la estrategia y que se resumen en la Tabla 2 (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

**Tabla 2.** Resumen escuelas de la estrategia

| Nombre                     | Concepto                                                                                                                                   | Premisas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Puntos débiles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela de Diseño          | Propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externa | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento controlado.</li> <li>2. Existe un solo estrategia: el directivo sentado en la cúspide de la pirámide.</li> <li>3. El modelo de formación de la estrategia debe mantenerse simple e informal.</li> <li>4. Las estrategias deben ser únicas.</li> <li>5. La estrategia es la concepción absoluta, la decisión final.</li> <li>6. Las estrategias deben ser explícitas.</li> <li>7. La estructura debe seguir a la estrategia.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasa por alto el aprendizaje.</li> <li>2. Promueve la inflexibilidad.</li> <li>3. Separa la formulación de la aplicación.</li> <li>4. Aleja a la estrategia del proceso real de la empresa.</li> </ol>                                                                                                                            |
| Escuela de Planificación   | La estrategia debe ser formada por un cuadro de planificadores altamente instruidos con acceso al directivo principal.                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las estrategias provienen de un proceso controlado y consiente de planificación, con etapas claras y delimitadas.</li> <li>2. La responsabilidad general está en el directivo superior y la ejecución en los encargados de la planificación.</li> <li>3. Una vez surtido el proceso anterior las estrategias están listas para ser aplicadas prestando atención a los objetivos, presupuestos y programas y planes operativos.</li> </ol>                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso tedioso que termina socavando el compromiso de los directivos.</li> <li>2. Promueve la inflexibilidad</li> <li>3. La planificación a partir de datos controlados limita la creación de nuevas estrategias.</li> </ol>                                                                                                     |
| Escuela de Posicionamiento | La estrategia proviene de un proceso de análisis que permite establecer la que mejor se adapta a la compañía.                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las estrategias son posiciones genéricas</li> <li>2. El mercado es económico y competitivo</li> <li>3. El proceso de formación de estrategia responde a un cálculo analítico</li> <li>4. Los analistas proveen de los cálculos a los directivos que a su vez controlan las alternativas.</li> <li>5. Las estrategias surgen ya maduras para ser articuladas y aplicadas.</li> </ol>                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está orientada hacia lo económico y cuantificable dejando de lado lo político, social e incluso lo económico no cuantificable.</li> <li>2. Está enfocada en empresas grandes y establecidas.</li> <li>3. El cálculo exagerado impide el aprendizaje y la creatividad.</li> <li>4. Promueve la imitación y lo genérico.</li> </ol> |

| Nombre                 | Concepto                                                                                                                                                 | Premisas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Puntos débiles                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela Empresarial    | Promueve la estrategia como perspectiva, asociada a una representación y un sentido de dirección, es decir, una visión.                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estrategia existe en la mente del líder, como perspectiva, una visión del futuro.</li> <li>2. El proceso de formación de la estrategia es semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder.</li> <li>3. El líder es quien promueve la visión resueltamente.</li> <li>4. La manera en que se despliegan los detalles de esa visión tiende a ser emergente.</li> <li>5. La organización es maleable para que el líder pueda contar con libertad de maniobra.</li> <li>6. Se ubica en un nicho de mercado.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta la creación de la estrategia muy ligada a la conducta de un solo individuo.</li> <li>2. Centralización excesiva de las principales decisiones estratégicas y operativas.</li> <li>3. Es altamente riesgoso para la continuidad del negocio.</li> </ol> |
| Escuela Cognoscitiva   | El proceso de la estrategia se da en la esfera del conocimiento humano, campo de la psicología cognoscitiva.                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que se da en la mente del estratega.</li> <li>2. Las estrategias surgen como perspectivas.</li> <li>3. El mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido.</li> <li>4. Las estrategias son difíciles de obtener y aún más difíciles de cambiar.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es una escuela más teórica que práctica.</li> <li>2. Tiene limitaciones del conocimiento humano</li> </ol>                                                                                                                                                      |
| Escuela de Aprendizaje | Las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como la capacidad de la organización para manejarse. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación de estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo, donde formulación y aplicación son difíciles de distinguir.</li> <li>2. El sistema colectivo es el que aprende.</li> <li>3. El aprendizaje se desarrolla de manera emergente.</li> <li>4. El papel del líder es el de administrar el proceso de aprendizaje a través del cual pueden emerger nuevas estrategias.</li> </ol>                                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promueve que no existan estrategias o que estas sean equivocadas.</li> <li>2. Las estrategias pueden provenir de un aprendizaje colectivo supersticioso.</li> </ol>                                                                                             |

| Nombre            | Concepto                                                                                                                                                                         | Premisas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Puntos débiles                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela de Poder  | La formación de la estrategia se da en un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación de la estrategia está moldeada por el poder y la política.</li> <li>2. La estrategia tiende a ser emergente y a tomar la forma de estratagema más que de perspectiva.</li> <li>3. La formación es la estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes.</li> <li>4. La organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones.</li> </ol>                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El poder de las fuerzas integradoras como liderazgo y cultura tienden a menospreciarse.</li> <li>2. Pasa por alto patrones que pueden llegar a formarse.</li> <li>3. Las alianzas pueden crear problemas graves de confabulaciones entre grandes organizaciones.</li> </ol> |
| Escuela Cultural  | La creación de estrategia es un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura.                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación de la estrategia es un proceso de interacción social.</li> <li>2. Un individuo adquiere convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización.</li> <li>3. Los miembros de una organización sólo pueden describir de forma parcial las convicciones que sustentan su cultura.</li> <li>4. La estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición.</li> <li>5. La cultura estimulan la perpetuación de la estrategia existente.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vaguedad conceptual</li> <li>2. Puede desalentar un cambio necesario.</li> <li>3. Difícil de poner en práctica porque requiere de la administración del conocimiento colectivo.</li> </ol>                                                                                  |
| Escuela Ambiental | La creación de la estrategia es una especie de proceso reflejo a lo que ocurre en el entorno.                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El entrono es el actor principal en el proceso de creación de estrategia.</li> <li>2. La organización puede responder a esas fuerzas, o bien ser expulsada por ellas.</li> <li>3. El liderazgo es un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.</li> <li>4. Las organizaciones se juntan en nichos donde permanecen hasta que empiezan a escasear los recursos y entonces mueren.</li> </ol>                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La única opción es actuar</li> <li>2. Las decisiones son limitadas</li> <li>3. Es más teórica que práctica</li> </ol>                                                                                                                                                       |

| Nombre                   | Concepto                                                       | Premisas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Puntos débiles                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela de configuración | El proceso de creación de la estrategia es una transformación. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las organizaciones se describen a partir de la configuración de sus características que suelen ser estables.</li> <li>2. Cada tanto, esos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación.</li> <li>3. Con el correr del tiempo estos dos periodos se ordenan como ciclos vitales.</li> <li>4. La clave del management estratégico está en mantener la estabilidad y periódicamente reconocer la necesidad de transformarse.</li> <li>5. El proceso de creación de la estrategia puede darse en cualquiera de los referidos en las escuelas anteriores.</li> <li>6. Las estrategias resultantes adoptan la forma de acuerdo al momento y la situación.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representa un sistema para teorizar por lo mucho que abarca.</li> <li>2. Entre más configuraciones más problemas</li> <li>3. Es imprecisa</li> </ol> |

**Fuente:** (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

**Elaboración propia**

Un poco antes, en 1987 el mismo autor había considerado cinco definiciones para estrategia, a las que llamó las 5P: Plan, Patrón, Posición, Perspectiva y Pauta de acción (Táctica), haciendo la siguiente reflexión:

Es parte de la naturaleza humana buscar una definición para cada concepto. La mayoría de los libros clásicos sobre estrategia ofrecen más o menos lo siguiente:

“planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (Wright, Pringle, & Kroll, 1992). Sin duda definiciones como esta han sido obedientemente memorizadas por generaciones de estudiantes, quienes más adelante las han usado en miles de informes corporativos.

Aquí no ofrecemos ninguna explicación tan sencilla. Más bien decimos que la estrategia (por no mencionar las diez escuelas tan diferentes al respecto) requiere varias definiciones, por lo menos cinco. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

En una versión más moderna de la definición de estrategia, Salazar (Salazar Yusti, 2022) propone que, la estrategia es en esencia una trinidad, de tres dimensiones distintas que, sin embargo, existen todas conjuntas o inseparables o no existe ninguna:

La estrategia es una teoría de negocio

La estrategia es una organización

La estrategia es lo que se hace

Yusti recoge la crítica a la Teoría de la planeación estratégica que hace Mintzberg y que este último resumió en tres falacias. La primera, la falacia de la predicción ya que la Teoría de la planeación estratégica parte de la premisa de que el futuro se puede predecir. La segunda, la falacia de la formalización, que plantea que el plan debe presentarse como un proceso formal, sistemático, altamente analítico y rico en datos que lo reviste de rigor y autoridad. La tercera, la falacia de la independencia, que parte de la necesidad de separar la planeación de la ejecución: unos planean y otros ejecutan. A partir de esto concluye que el

problema de la Teoría de la planeación estratégica está en la incapacidad de conectar el qué y el cómo a su ventaja y crecimiento en el mercado y crea la necesidad de pensar en una teoría que funcione como filosofía aplicada. Es en ese punto en el que declara que se hace necesaria “La muerte de la planeación estratégica” para dar paso a la “Estrategia Emergente”

Se trata de comprender que la estrategia es lo que se hace, se hace aquello para lo que se está organizado y se organiza respondiendo a una teoría de negocio (Salazar Yusti, 2022).

Al final, ya sea vista como una declaración de guerra y de supervivencia del más fuerte o como una necesidad de innovación permanente para mantenerse a pesar de los demás, lo importante es establecer que la estrategia es el hilo conductor de la sostenibilidad y permanencia de cualquier empresa y declararla, establecer una hoja de ruta que permita hacerla realidad y mejorarla en la operación diaria, evaluarla y establecer su capacidad de permanecer o la necesidad de cambiarla, es indispensable para el crecimiento y la rentabilidad de quienes la conforman.

### ***Competitividad empresarial***

Definiciones de competitividad se encuentran en cada libro o artículo dedicado a abordar la estrategia organizacional y se adaptan a la teoría que quiera demostrar el autor de turno. Sin embargo, hay conceptos reiterativos en todas ellas como el de capacidad, valor agregado, flexibilidad o diferenciación.

Porter señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales (Porter, 1987) e incluso toma el concepto de ventaja competitiva referido hasta entonces a las empresas únicamente y lo aplica a las industrias nacionales y por extrapolación a las naciones (Porter, Ventaja competitiva de las naciones, 1991)

El mismo Porter da un punto de vista que continúa teniendo vigencia y es que la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste está determinada por cinco fuerzas y la organización debe evaluar sus objetivos frente a ellas:

- Rivalidad entre empresas establecidas.
- Riesgo de ingreso de competidores potenciales
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

Es posible que no exista una fórmula única que garantice el éxito de una organización y que lo que representa hoy una ventaja competitividad en muy corto tiempo no represente ninguna diferenciación en el mercado, que evaluar a la organización a la luz de las cinco fuerzas de Porter no genere grandes atributos y sostenibilidad a largo plazo, pero lo que es un hecho es que los gerentes y CEO de las compañías siguen llevando las banderas de la competitividad empresarial como estandarte en sus planes estratégicos y ser ajenos a esa realidad puede desconectar a la alta gerencia del plan propuesto perdiendo un impulso necesario e imprescindible para logra el objetivo máximo que es la ejecución de la estrategia.

### ***Modelo Canvas***

Esta herramienta creada por Alexander Osterwalder facilita la identificación de los aspectos básicos de un modelo de negocio a partir de un formato visual rápido y sencillo. Se debe entender por modelo de negocio aquello que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo Canvas propone describir un modelo de negocio a partir de nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

La innovación de la propuesta consiste en poder ver todo el modelo de negocio en una sola visual o lienzo (origen del nombre por su traducción al inglés) buscando un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

En la Ilustración 2 se muestra como está conformado el lienzo en un modelo Canvas.

### Ilustración 2. Modelo Canvas



La metodología para su diligenciamiento consiste en seguir la numeración propuesta en la ilustración y utilizar notas adhesivas para colocar o retirar del lienzo la información que se considere necesaria para el modelo de negocio. Se busca que sea un trabajo colaborativo

en el que intervengan diferentes personas y de esta manera asegurar que todos los módulos cuenten por lo menos con un experto para desarrollarlos. Cada módulo debe responder a una serie de preguntas básicas que se resumen en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Preguntas modelo Canvas

| Segmento                | Preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Segmentos de mercado    | ¿Para quién creamos valor?<br>¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?                                                                                                                                                                                                                      |
| Propuesta de valor      | ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?<br>¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?<br>¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?<br>¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?                                                     |
| Canales                 | ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?<br>¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?<br>¿Cómo se conjugan nuestros canales?<br>¿Cuáles tienen mejores resultados?<br>¿Cuáles son más rentables?<br>¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes? |
| Relaciones con clientes | ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?<br>¿Qué tipos de relaciones hemos establecido?<br>¿Cuál es el costo?<br>¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?                                                                                                        |
| Fuentes de ingresos     | ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?<br>¿Por qué pagan actualmente?<br>¿Cómo pagan actualmente?<br>¿Cómo les gustaría pagar?<br>¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?                                                                   |
| Recursos clave          | ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?                                                                                                                                                                |
| Actividades clave       | ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?                                                                                                                                                             |
| Asociaciones clave      | ¿Quiénes son nuestros socios clave?<br>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?<br>¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?<br>¿Qué actividades clave realizan los socios?                                                                                                               |
| Estructura de costos    | ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?<br>¿Cuáles son los recursos clave más caros?<br>¿Cuáles son las actividades clave más caras?                                                                                                                       |

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010)  
**Elaboración propia**

### **1.5.3 Marco Conceptual**

Con el fin de facilitar la lectura y navegación a lo largo del texto, entendiendo que algunos puntos corresponden a conceptos y siglas propias del sector salud se presentan las siguientes definiciones.

#### **VUCA**

Este concepto se fraguó en la década de los noventa por los soldados norteamericanos y responde al acrónimo inglés formado por los términos Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A), y sirve para designar el escenario en que las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su programación estratégica y sus rutinas profesionales.

El entorno VUCA está presente en infinidad de sectores profesionales como el de los servicios, industria, tecnología o banca, en el que los avances tecnológicos o las fluctuaciones propias del mercado económico son los causantes de la inclusión de las organizaciones en este tipo de entornos.

#### ***Prestación de servicios de salud***

La Prestación de Servicios de Salud en Colombia se encuentra reglamentada por la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud, obedeciendo a la Ley 1122 de 2007 y sus decretos reglamentarios, cuyo principal objetivo es garantizar el acceso y la calidad de los servicios, optimizar el uso de los recursos, promover los enfoques de atención centrada en el usuario y lograr la sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas. (Ministerio de Salud y protección Social, 2022)

***IPS***

Son las Instituciones encargadas de prestar los servicios de salud en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente Ley. (Minsalud, 2022)

***EPS***

Entidades responsables de la afiliación y registro de los afiliados al sistema de salud en Colombia. Se encargan también del recaudo de las cotizaciones y su función básica es organizar y garantizar la prestación del plan obligatorio de salud. (Minsalud, 2022)

***BDUA (Base Única de Afiliados)***

Es la base que contiene la información de los afiliados plenamente identificados, de los distintos regímenes del Sistema de Seguridad Social en Salud. (Régimen Subsidiado, Contributivo y Regímenes especiales). (Minsalud, 2022)

***Enfermedad Vascular***

La enfermedad vascular se refiere a los cambios que pueden ocurrir en los vasos sanguíneos que afectan el flujo normal de sangre. Estos trastornos pueden poner en peligro la vida o las extremidades.

***Cohorte***

Grupo de personas con una característica común como, por ejemplo: edad, sexo, ocupación.

## **1.6 Metodología**

### **1.6.1 *Dimensión temporal***

El trabajo de campo se desarrolló durante 6 meses. Desde el 27 de diciembre de 2021 hasta el 30 de junio de 2022. Durante este periodo de tiempo se recopiló información primaria y secundaria que permitiera dar cumplimiento a los objetivos del trabajo de grado.

El proceso de acceder a la información requirió establecer relaciones interpersonales estrechas no sólo con los actores gerenciales sino también con los colaboradores en todos los niveles para poder establecer la situación real de la organización y el compromiso para emprender el reto de ejecutar un direccionamiento estratégico.

### **1.6.2 *Fuentes de información primaria***

Se coordinaron diferentes entrevistas con los fundadores de la IPS, con los miembros de junta, con los jefes de área y con todos los colaboradores que hacen parte de la contratación directa de la empresa. Se promovieron espacios de autoevaluación con dinámicas dirigidas que permitieran entender la dinámica de las relaciones y las expectativas de crecimiento de quienes trabajan en la organización.

### **1.6.3 *Fuentes de información secundaria***

Se realizó la revisión de diversos artículos y libros de publicación reciente que permitieran llevar el ejercicio de direccionamiento a un modelo moderno que se pudiese implementar. También se estudiaron modelos de direccionamiento de referentes en el mercado como Centro Médico Imbanaco y Fundación Valle del Lili, las dos IPS más grandes de la región y más reconocidas a nivel nacional.

#### **1.6.4 Estrategia de recolección de datos**

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos cualitativos inicialmente exploratorios del contexto (Hernández Sampieri, 2014) para asegurar que la IPS estuviera preparada para iniciar el ejercicio.

Posteriormente se programaron dos visitas semanales durante los seis meses de recolección de información con el fin de ser más que observador y tener labores colaborativas en el día a día de la organización, buscando puntos en común que afianzaran las relaciones interpersonales.

Una vez si iniciaron las entrevistas y se programaron los espacios de trabajo se mantuvo claro el alcance del ejercicio con el fin de no generar falsas expectativas en los participantes de mejoría en sus cargos, roles o salarios.

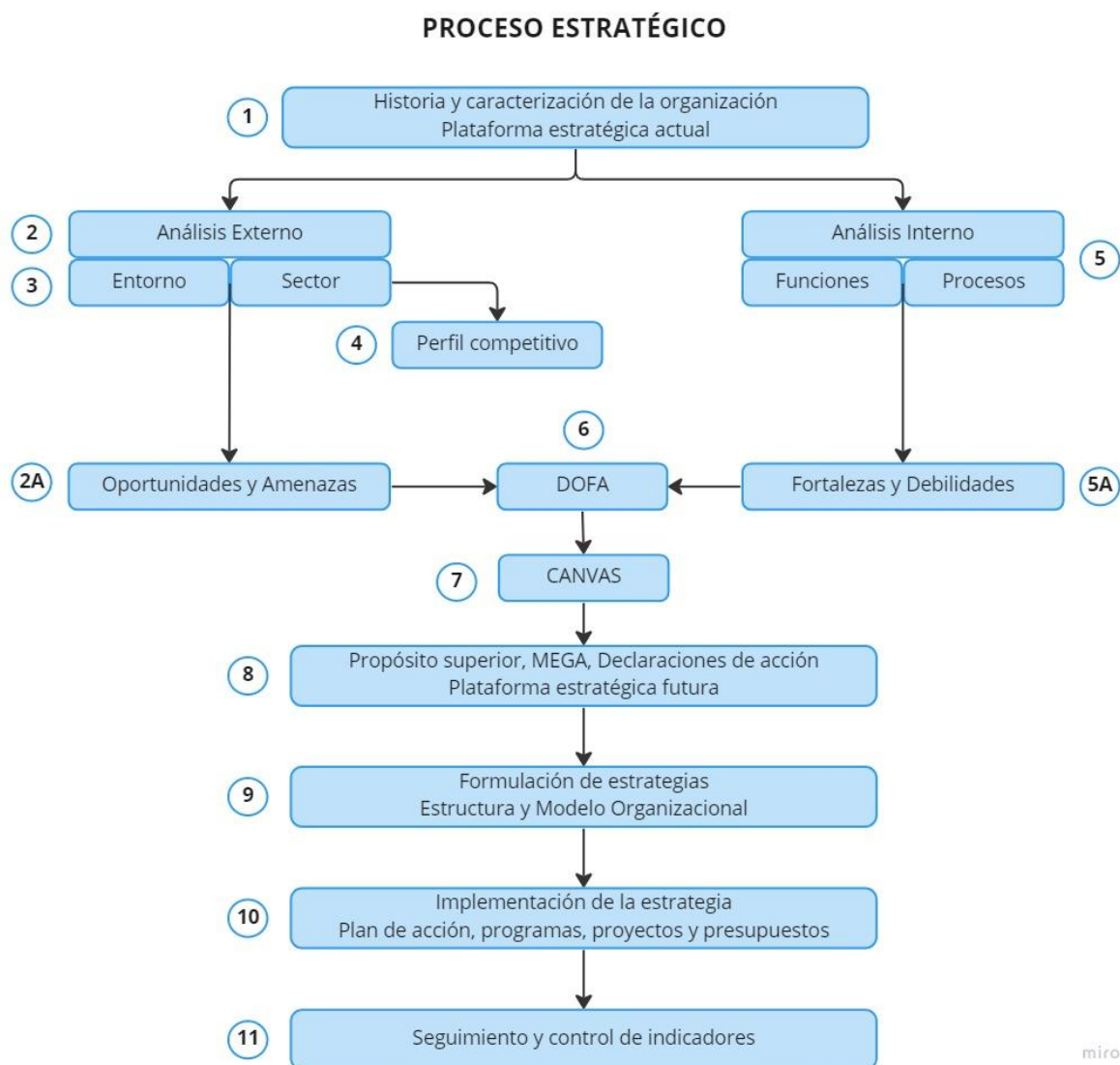
El ejercicio de inmersión en el día a día de la organización, apoyando en tareas aparentemente sencillas que permitieran tener un buen ángulo en la observación y escucha activa de las necesidades y principales preocupaciones de los colaboradores permitió tener suficientes elementos a contrastar con las expectativas de la Gerencia y con la veracidad de lo manifestado durante las entrevistas.

Las entrevistas semi-estructuradas se programaron al inicio del proceso investigativo, en total se recolectaron 19 entrevistas. Los ejercicios dirigidos para promover ideas, expectativas y aportes para la elaboración del modelo de negocio, los objetivos estratégicos y otros factores claves de la planeación estratégica se dividieron en 4 sesiones en los que se buscó contar con equipos heterogéneos, promoviendo el respeto por las ideas y aportes de los demás.

### 1.6.5 Estrategia de análisis de datos

Una vez recolectada la información primaria y secundaria se procedió a seguir el proceso estratégico propuesto por Benjamín Betancourt con algunas adaptaciones modernas producto de la investigación realizada.

**Ilustración 3. Proceso estratégico metodológico**



**Fuente:** (Betancourt Guerrero, 2013)  
**Elaboración propia**

**Fase 1:** Corresponde al reconocimiento de la empresa para poder caracterizarla adecuadamente brindando un diagnóstico inicial o línea base. Los entregables de esta fase son la historia, características generales y plataforma estratégica (Misión, visión y valores).

**Fase 2:** Recoge las actividades 2, 3, 4, 5 y 6 del proceso estratégico, en esta fase se realiza el análisis del entorno, análisis del sector y el análisis interno con el objetivo de establecer el perfil competitivo, oportunidades, amenazas, fortalezas. El entregable de esta fase es una Matriz DOFA.

**Fase 3:** Con los entregables de las dos primeras fases se procede a realizar un ejercicio de análisis estratégico para establecer el modelo de negocio utilizando la metodología de Osterwalder. El entregable de esta fase es el CANVAS de la IPS.

**Fase 4:** Corresponde a la cocreación de una nueva plataforma estratégica que dirija a la IPS a lo necesario para hacer realidad el modelo de negocio planteado en la fase anterior. El entregable de esta fase será la nueva plataforma estratégica.

**Fase 5:** Con esta fase se cierra la fase de planeación y consolida todas las fases anteriores en la formulación de una estrategia y un plan para llevarla a cabo. El entregable de esta fase es la propuesta del plan estratégico y el modelo organizacional requerido para lograrlo.

**Fase 6:** Agrupa las actividades 10 y 11 del proceso estratégico y corresponden al hacer y al verificar. Si bien no está en el alcance del problema de investigación, es indispensable que la organización pueda implementarla para poner a prueba el plan propuesto y empezar su ciclo de mejoramiento continuo. Los entregables de esta fase son los resultados de los indicadores y en caso de encontrar brechas, los planes de acción para el cierre de las mismas.

## **Capítulo 2 Historia y Caracterización de la Organización**

La IPS Fundación Centro Vascular de Occidente fue constituida en octubre de 2008 como respuesta a una necesidad que tenía el suroccidente colombiano de contar con profesionales especialistas en patologías vasculares periféricas, esto es, enfermedades venosas y/o arteriales que se presentan en las extremidades tanto superiores como inferiores, siendo la más común las venas várices, pero no la única.

El fundador de la IPS fue el Doctor Ernesto Dueñas, quien hasta el momento y durante 30 años se había desempeñado como médico especialista en cirugía vascular en reconocidas clínicas de Cali y había prestado sus servicios de manera gratuita en regiones apartadas del pacífico colombiano con enormes y reconocidas falencias en los servicios básicos de salud.

La IPS Centro Vascular inicia sus labores como una empresa familiar, la mayoría de los cargos eran ocupados por la familia Dueñas Armendáriz y su facturación mensual no superaba los \$40 millones.

Para el año 2016 la IPS muestra un crecimiento constante y abre una segunda sucursal en el norte de la ciudad aumentando de esta manera su capacidad de atención, sin embargo, los altos costos administrativos de las dos sedes conllevan a la decisión en el año 2019 de cerrar la sede norte y quedarse únicamente con la sede sur, ubicada en el barrio Tequendama.

Para el año 2019 la IPS ya facturaba casi \$250 millones mensuales y daba empleo a 20 colaboradores administrativos y 12 profesionales de la salud de diferentes áreas. Sin embargo, empezó a hacerse evidente que el incremento en la facturación estaba deteriorando la calidad de la atención al querer atender a más usuarios de los que permitía su capacidad instalada.

En el año 2020, con la llegada del Covid-19 la normatividad para las IPS se volvió extremadamente exigente, las inversiones en elementos de protección personal, bioseguridad,

demarcación, aforo, etc., terminaron por afectar gravemente el flujo de caja de la entidad y aún más la satisfacción del usuario que ya venía con falencias como se mencionó anteriormente.

Finalmente, para el año 2021 la empresa había logrado mantener su facturación cercana a los \$300 millones mensuales dependiendo en un 80% de un único cliente, pero contaba con pasivos que triplicaban la facturación, una reputación afectada negativamente por los comentarios en redes sociales y más de 37 familias a cargo que veían en riesgo su estabilidad laboral, por lo que decide que es momento de reorganizarse para atender la crisis pos pandemia y poder permanecer en el mercado.

## 2.1 Ubicación

La IPS Fundación Centro Vascular de Occidente está ubicada en la ciudad de Cali en la dirección Calle 5B4 # 38-54.

**Ilustración 4.** Ubicación IPS Fundación Centro Vascular de Occidente



Fuente: Google MAPS 2022

## 2.2 Infraestructura física

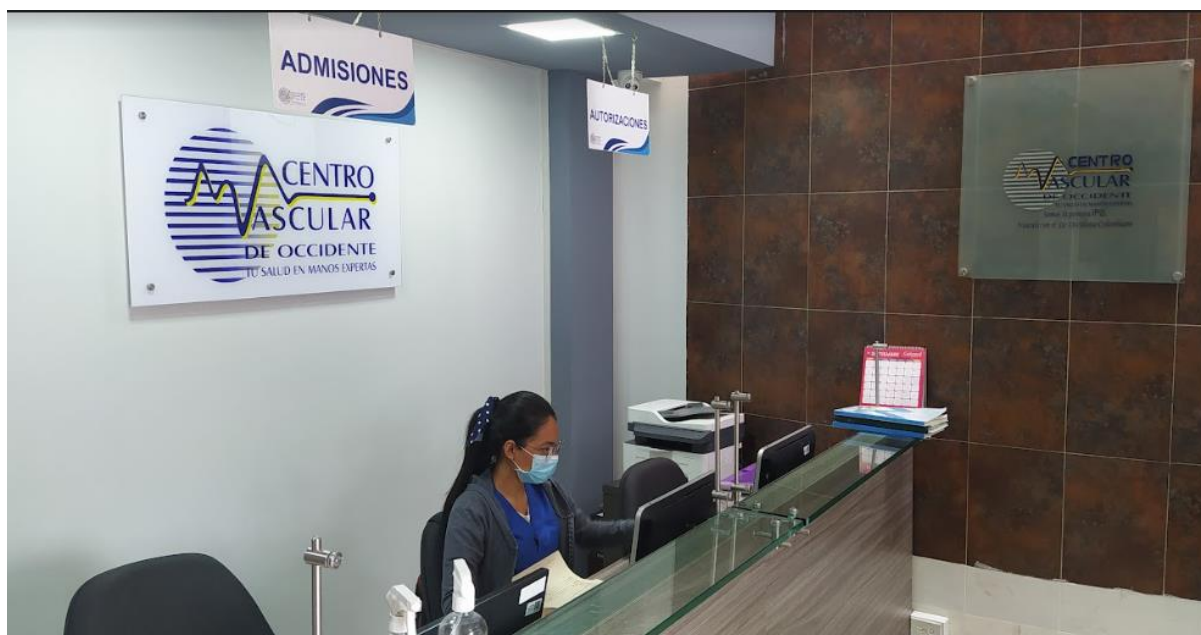
A continuación, se presenta un registro fotográfico de la infraestructura física de la IPS Centro Vascular de Occidente.

**Ilustración 5. Fachada IPS**



Fuente: Propia tomada para la investigación Plan Estratégico para la empresa Centro Vascular de Occidente periodo 2023 – 2025 (2022)

**Ilustración 6. Área de admisiones y autorizaciones**



Fuente: Propia tomada para la investigación Plan Estratégico para la empresa Centro Vascular de Occidente periodo 2023 – 2025 (2022)

**Ilustración 7.** Sala de procedimientos



**Fuente:** Propia tomada para la investigación Plan Estratégico para la empresa Centro Vascular de Occidente periodo 2023 – 2025 (2022)

## **2.3 Plataforma estratégica**

La IPS Centro Vascular de Occidente definió en el año 2016 una plataforma estratégica compuesta por misión, visión y valores, con el fin de cumplir los lineamientos normativos de habilitación en la Resolución 2003 de 2014 actualmente derogada por la Resolución 3100 de 2019. A continuación, se presenta la plataforma estratégica definida.

### **2.3.1 Misión**

Somos una institución especializada en exámenes de diagnóstico vascular periférico no invasivos, tratamientos clínicos, quirúrgicos y estéticos de enfermedades vasculares, controles evolutivos de las enfermedades arteriales venosas y linfáticas; consulta médica especializada de cirugía vascular y angiología, servicio brindado con calidez, trabajando continuamente para el benéfico bienestar de nuestros usuarios.

### **2.3.2 Visión**

Ser reconocida en el 2021 como una clínica vascular líder en el sur occidente colombiano en el diagnóstico y tratamiento vascular, cumpliendo estándares nacionales de calidad, siendo preferidos por clientes y usuarios por nuestro profesionalismo, oportunidad e innovación tecnológica.

### **2.3.3 Valores**

- Calidez
- Calidad
- Ética
- Compromiso

## **2.4 Talento Humano**

### **2.4.1 Caracterización**

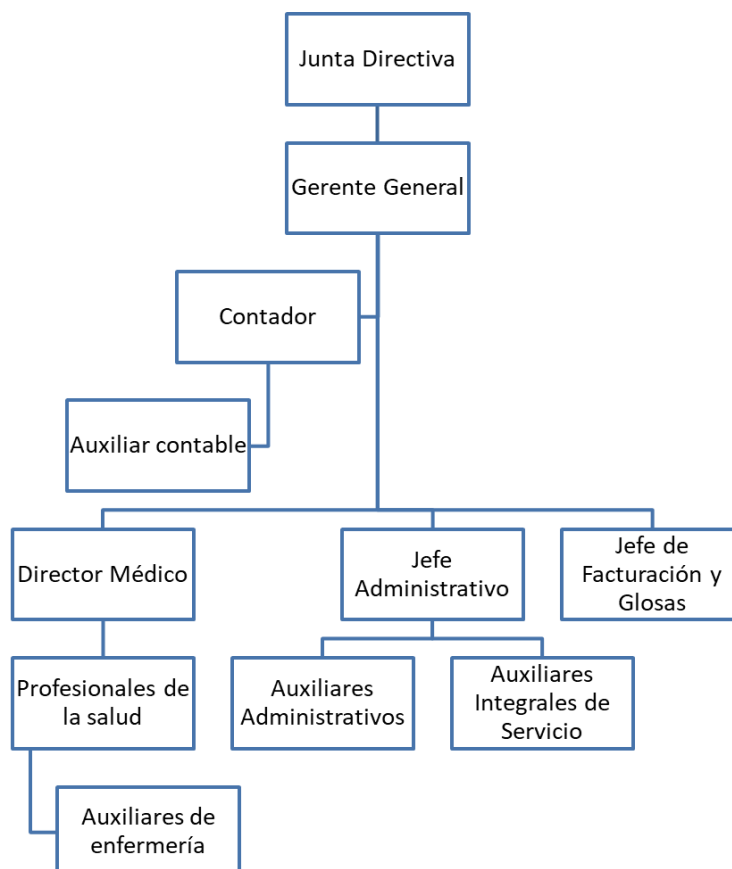
La IPS cuenta con 26 colaboradores vinculados de manera directa y 11 colaboradores vinculados por prestación de servicios. El 62% de ellos son mujeres y el 38% hombres. El 17,6% son bachilleres, 32,4% técnicos o tecnólogos y 50% profesionales. El 5,9% tienen menos de 20 años, 20,6% tienen entre 21 y 30 años, 29,4% entre 31 y 40 años, 35,3% entre 41 y 50 años y 8,8% mayores a 51 años.

La nómina directa con prestaciones sociales es de \$54,7 millones y los pagos por prestación de servicios son variables en promedio de \$63 millones. Este valor corresponde a aproximadamente el 40% de los ingresos.

### 2.4.2 Organigrama

El personal está definido de acuerdo a la estructura organizacional que se observa en la Ilustración 8.

**Ilustración 8.** Organigrama de la IPS



**Fuente:** Elaboración propia

La Junta Directiva se encuentra conformada por la Gerente General y Cofundadora Carolina Armendáriz Medina, el Director médico y Cofundador Ernesto Dueñas y su hijo Alejandro Dueñas Armendáriz.

La gerente actúa como representante legal de la empresa. Es quien ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos y operacionales de la organización. También opera como soporte de la organización a nivel general. Se encarga de ser la imagen de la empresa en el ámbito externo, proveer de contactos y relaciones comerciales a la organización.

El contador responde por los informes financieros, contables y tributarios de la organización, revisión de cuentas, costeo de servicios y formulación de estrategias para definición de tarifas. Se apoya en la auxiliar contable quien se encarga de ingresar todos los soportes de egresos e ingresos en el software contable, además del pago de nómina y a proveedores.

El director médico lidera todos los procesos clínicos de la empresa, define y garantiza la aplicación de las guías y protocolos clínicos, realiza auditoría a las historias clínicas y lidera los comités de eventos adversos. Tiene a su cargo a todos los profesionales de la salud incluyendo auxiliares de enfermería.

La jefa administrativa es responsable de controlar los procesos administrativos relacionados con compras y mantenimiento, convenios, agendamiento, admisiones y demanda inducida de servicios. Coordina, ejecuta y controla las actividades administrativas necesarias para el normal funcionamiento de la empresa, facilitando la contratación, remuneración y administración general del talento humano. Además, tiene contacto directo con la información que suministra el contador y trabaja de la mano de la gerencia.

La jefa de facturación tiene a su cargo asegurar los ingresos de la empresa relacionados con clientes empresariales como clínicas y EPS. Entre sus funciones está la generación de RIPS y soportes de factura, radicación de facturas y respuesta a glosas.

Los auxiliares administrativos se dedican a actividades administrativas inmediatas, agendamiento y confirmación de citas, programación de cirugías y apoyo en otras labores administrativas

Los auxiliares de servicios integrados tienen a su cargo las labores de admisión de pacientes, atención al PBX, ingreso de autorizaciones y encuestas de satisfacción, además del cuadro de caja y facturación de particulares.

## 2.5 Servicios de la IPS

La IPS presta todos los servicios relacionados con la atención y tratamiento de las patologías vasculares periféricas que se detallan a continuación.

### 2.5.1 Consulta externa especializada

La Consulta Externa es un servicio ambulatorio para pacientes con una cita asignada previamente que acceden a atenciones médicas para diferentes tipos de diagnósticos. Las consultas son realizadas por un equipo de 2 personas, integrado por un médico especialista y un médico general experto.

La Consulta Externa se atiende en consultorios de mínimo 12 m<sup>2</sup> que cuentan con todos los requisitos normados por la Resolución 3100 de 2019, capítulo XI, numeral 11.2.1.

La IPS cuenta con una capacidad instalada de 5 consultorios para consulta externa, lo que significa capacidad potencial de atención de 3.270 usuarios / mes.

Los servicios ofrecidos para consulta externa se resumen en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Servicios Consulta Externa

| Código CUPS | Descripción                          |
|-------------|--------------------------------------|
| 50460       | CONSULTA CIRUGÍA VASCULAR PERIFÉRICO |
| 50462       | CONTROL VASCULAR PERIFÉRICO          |

Fuente: Elaboración propia

### 2.5.2 Imágenes diagnósticas

La IPS ofrece el servicio de ecografías para el diagnóstico de patologías relacionadas con enfermedades vasculares periféricas. Una ecografía, también conocida como sonograma, es una prueba de diagnóstico por imagen que utiliza ondas sonoras (ultrasonido) para crear imágenes de órganos, tejidos y estructuras del interior del cuerpo.

La IPS cuenta con una capacidad instalada de 3 consultorios de imágenes diagnósticas cada uno dotado con un equipo Doppler que puede atender hasta 1.842 usuarios al mes.

Los servicios ofrecidos para imágenes diagnósticas se resumen en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Servicios de imágenes diagnósticas

| <b>Código CUPS</b> | <b>Descripción</b>                                              |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 882112             | TRIPLEX ECOGRAFÍA DOPPLER DE VASOS DEL CUELLO CAROTIDA          |
| 882132             | TRIPLEX ECOGRAFÍA DOPPLER DE OTROS VASOS PERIFÉRICOS DEL CUELLO |
| 882203             | TRIPLEX ECOGRAFÍA COPPLER DE VASOS ABDOMINALES O PÉLVICOS       |
| 882222             | TRIPLEX ECOGRAFÍA DOPPLER DE ARTERIAS RENALES                   |
| 882307             | ECOGRAFÍA DOPPLER DE VASOS ARTERIALES MIEMBROS SUPERIORES       |
| 882309             | ECOGRAFÍA DOPPLER DE VASOS VENOSOS MIEMBROS SUPERIORES          |
| 882308             | ECOGRAFÍA DOPPLER DE VASOS ARTERIALES MIEMBROS INFERIORES       |
| 882317             | ECOGRAFÍA DOPPLER DE VASOS VENOSOS MIEMBROS INFERIORES          |
| 8823250            | PLETISMOGRAFIA DE VASOS ARTERIALES                              |
| 882390             | MEDICIÓN DE PRESIONES SEGMENTARIAS E ÍNDICES ARTERIALES         |

Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3 Terapias

Las terapias que se ofrecen en la IPS están relacionadas con vendaje multicapa y drenaje linfático que es una técnica de masoterapia que consiste en aplicar masajes suaves sobre diferentes zonas del cuerpo con el objetivo de mejorar la circulación de la linfa y el sistema linfático. La función de esta técnica es la de mejorar la contracción automática de los vasos linfáticos, ayudando a eliminar edemas y otras alteraciones derivadas de una mala circulación de la linfa (Cuidateplus, 2021).

La IPS cuenta con una capacidad instalada de 3 consultorios para terapias que pueden atender hasta 926 usuarios al mes.

Los servicios ofrecidos en terapias se resumen en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Servicios de Terapia

| <b>Código CUPS</b> | <b>Descripción</b>                                                      |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 936600             | TRATAMIENTO MANIPULATIVO OSTEOPÁTICO PARA DESPLAZAR LÍQUIDOS DE TEJIDOS |
| 935700             | APLICACIÓN DE OTRO VENDAJE (NO COMPRESIVO) EN HERIDA SOD                |

Fuente: Elaboración propia

#### 2.5.4 Procedimientos mínimamente invasivos

Los procedimientos que se realizan en el Centro Vascular son la Escleroterapia que es un tratamiento mínimamente invasivo usado para tratar las venas varicosas y de araña. En el procedimiento se inyecta una solución directamente en las venas afectadas que hace que se encojan, y a la larga desaparecen (Radiologyinfo, 2021); y la Oclusión Endovascular que consiste en inyectar una sustancia química en la vena enferma guiado por el ultrasonido doppler, haciendo que se inflame y se cierre.

La IPS cuenta con dos salas de procedimientos con capacidad potencial para atender 352 procedimientos / mes.

Los servicios ofrecidos para procedimientos se resumen en la Tabla 7.

**Tabla 7. Servicios Procedimientos**

| <b>Código CUPS</b> | <b>Descripción</b>                                        |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|
| 3992000            | INYECCIÓN DE AGENTE ESCLEROSANTE EN VENA                  |
| 385920             | OCLUSIÓN DE VENAS DE MIEMBROS INFERIORES VÍA ENDOVASCULAR |

**Fuente: Elaboración propia**

## 2.6 Procesos

La IPS cuenta con el mapa de procesos de la Ilustración 9.

**Ilustración 9.** Mapa de procesos de la IPS



Fuente: Centro Vascular de Occidente (2017)

## 2.7 Proveedores

**Tabla 8.** Resumen de proveedores por tipo de servicio

|                                  |                                                 |
|----------------------------------|-------------------------------------------------|
| Insumos Médicos                  | Allers<br>Saluti<br>Esterilizar E.U             |
| Mantenimiento equipos biomédicos | Clarity<br>Distrimedics                         |
| Mantenimiento otros equipos      | ITC<br>Coaire                                   |
| Papelería                        | Arus<br>La Cali<br>Redox                        |
| Manejo de residuos               | Proyecto ambiental                              |
| Redes y Equipos electrónicos     | Alkosto<br>Éxito<br>Claro<br>Movistar<br>Emcali |
| Adecuaciones físicas             | Mueblitec E.U<br>Homecenter                     |

Fuente: Elaboración propia

## 2.8 Clientes

Los principales clientes de la IPS se caracterizan a continuación:

**Tabla 9.** Caracterización principales clientes

| Nombre                                      | Naturaleza | Descripción                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SURA EPS                                    | Jurídica   | Entidad Promotora de Salud que representa el 80% de la facturación total de la IPS                                                                     |
| SURA Medicina Prepagada                     | Jurídica   | Entidad del Grupo Empresaria SURA que presta servicios de medicina prepagada                                                                           |
| Coomeva Medica Prepagada                    | Jurídica   | Entidad del Grupo Empresaria COOMEVA que presta servicios de medicina prepagada                                                                        |
| Viva 1A                                     | Jurídica   | IPS que presta servicios de atención primaria a NUEVA EPS                                                                                              |
| Clínica de Occidente                        | Jurídica   | IPS de tercer nivel que subcontrata los servicios de la especialidad vascular periférica                                                               |
| Colmédica                                   | Jurídica   | Entidad del Grupo Empresarial Banmédica que presta servicios de medicina prepagada                                                                     |
| Tarjetas de Descuento Previser y Protegemos | Jurídica   | Empresas que ofrecen tarifas preferenciales para acceso a especialista y otros servicios médicos a las personas naturales haciendo un único pago anual |
| Particulares                                | Natural    | Personas que acceden a los servicios de la IPS pagando tarifa plena, sin que medie ninguno de los convenios anteriormente descritos.                   |

**Fuente:** Elaboración propia

## Capítulo 3 Análisis del Entorno

Este capítulo tiene como objetivo establecer y evaluar el macroambiente de la IPS Centro Vascular de Occidente, de manera tal que se pueda establecer el grado de hostilidad o conformidad en el que va a desarrollar sus actividades, entendiendo que, si bien un buen macroambiente no le garantizará ningún logro, si podría convertirse en una fuente de oportunidades (Vélez, 2000).

Los factores del macroambiente que se evaluarán son:

- Geografía
- Demografía
- Legal
- Medioambiente
- Economía
- Tecnología

### 3.1 Entorno Geográfico

#### 3.1.1 *Contexto Nacional*<sup>3</sup>

El territorio de Colombia cuenta con una superficie terrestre de 1.141.748 km<sup>2</sup>, que abarca desde la gran selva amazónica hasta el istmo de Panamá, siendo atravesado por la gran cordillera de los Andes que en Colombia se divide en tres ramas (Oriental, Central y Occidental); adicionalmente Colombia es el único país de Suramérica que cuenta con costas en el océano Pacífico y el océano Atlántico (Mar Caribe), lo que le añade una extensión marítima de 928.660 km<sup>2</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>. Consultado el 30 de noviembre de 2022.

Colombia cuenta con una posición  
América. Por una parte, es un punto de  
enlace entre los países del norte y del  
sur en el hemisferio, y, por otra, posee  
amplias costas sobre los océanos  
Atlántico y Pacífico. Dicha ubicación  
le permite ser la puerta de entrada de  
América del Sur y disponer de puertos  
hacia el resto de América, Europa y los  
países de la Cuenca del Pacífico.  
Además, su localización en la zona  
ecuatorial determina la existencia de  
una gran variedad de climas y  
ecosistemas. Colombia se halla en el  
centro del continente americano, lugar

**Ilustración 10. Mapa de Colombia**



**Fuente: Fundación Carvajal (1995)**

de enlace entre América central y América del Sur. La cercanía del canal de Panamá, la  
circunstancia de ser paso y escala de las principales líneas aéreas del continente y el  
establecimiento de puertos en las costas oceánicas gana Colombia gran importancia  
estratégica para las comunicaciones y el comercio. Además, por los ríos internacionales  
Amazonas y Orinoco transitan barcos comerciales. Su posición la ha colocado como sitio de  
convergencia para rutas marítimas y aéreas, su cercanía al canal de Panamá le facilita el  
comercio.

### 3.1.2 Contexto Regional<sup>4</sup>

El departamento del Valle del Cauca se localiza en el Suroeste del país, haciendo parte de tanto la región Pacífica como la Andina. Cuenta con una superficie 22.140 Km<sup>2</sup>, lo que representa el 1.94 % del territorio nacional. Su población es de 4.660.438 habitantes, su capital es la ciudad de Cali y está dividido política y administrativamente en 42 municipios.

Limita por el norte con los departamentos de Chocó y Risaralda; al oriente con los departamentos de Quindío y Tolima; por el sur con el departamento del Cauca, y por el occidente con Océano Pacífico y el departamento del Chocó.

Dentro del departamento del Valle del Cauca se encuentran los parques nacionales naturales Farallones de Cali, Tatama y Las Hermosas, además del Santuario de Fauna y Flora Malpelo. El Farallones de Cali, conocido también como “Los Farallones”, se localiza en el centro del Valle, en jurisdicción de los municipios de Cali, Dagua, Jamundí y Buenaventura. El Tatama lo comparte con los departamentos de Risaralda y Chocó, la parte que ocupa en el Valle del Cauca se localiza en jurisdicción del municipio de El Águila. El Santuario de Fauna y Flora Malpelo está a 490 kilómetros al oeste de la costa de Buenaventura. Se trata de una isla rodeada por 11 peñascos de entre 1 y 40 metros de altura que cuenta con los ecosistemas terrestre y marino. Las Hermosas es un área natural de incomparable belleza en donde se originan muchas corrientes de agua. Goza de gran cantidad de ecosistemas merced a su variada altitud entre 1600 y 4200 msnm.

La agricultura vallecaucana es la más importante y variada del país, con cultivos tecnificados de caña de azúcar, café, algodón, soya y sorgo. El Valle se ha convertido en uno

---

<sup>4</sup> <https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia-colombiana/departamentos/valle-del-cauca/>  
Consultado el 30 de noviembre de 2022.

de los principales centros de desarrollo económico del país dominando todo el sur occidente colombiano.

Por estas razones, el Valle es el tercer departamento en producción industrial. Se destacan las actividades comerciales, de transporte y bancarias, favorecidas en gran medida por el puerto de Buenaventura, que es uno de los de los más importantes de Colombia.

La principal industria es la azucarera, junto con la producción de papel, químicos, maquinaria y equipos. Yumbo, Santiago de Cali y Palmira son las principales sedes industriales.

### **3.1.3 Contexto Local<sup>5</sup>**

La ciudad está ubicada en las coordenadas 3°27'00"N 76°32'00"O, en el departamento del Valle del Cauca. Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río.

La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos.

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente.

Cali es plana con una elevación promedia de 1.000 msnm, se sitúa además en un punto neurálgico y estratégico: hacia el occidente se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el área metropolitana. Cuenta con una población de \$2.508.653 habitantes.

---

<sup>5</sup> [https://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia\\_de\\_cali](https://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia_de_cali) . Consultado el 30 de noviembre de 2022

Cali junto con el Valle del Cauca es el tercer centro económico de Colombia siendo punto de intercambio económico nacional e internacional. La ciudad es un paso obligado desde/hacia el sur del país, y con la frontera con Ecuador, y está conectado con el mundo a través del puerto marítimo de Buenaventura.

**Tabla 10.** Entorno geográfico y su impacto en la IPS

| Variable                            | Descripción                                                                                                                                                                         | Impacto sobre la IPS                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Posición geográfica                 | La posición estratégica del País y de la región a nivel geográfico lo convierten en un punto estratégico para el comercio y el turismo.                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menores costos de transporte de equipos importados.</li> </ul> <b>POSITIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto flujo de turistas, con un mercado creciente del turismo estético que impacta positivamente a la IPS.</li> </ul> <b>POSITIVO</b> |
| Economía Regional                   | La agricultura vallecaucana es la más importante y variada del país, especialmente con cultivos tecnificados de caña de azúcar y la producción de todo tipo de productos derivados. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los altos consumos de azúcar incrementan el riesgo de sufrir enfermedades vasculares periféricas como el pie diabético y obstrucciones arteriales y venosas.</li> </ul> <b>POSITIVO</b>                                                                    |
| Tercer centro económico de Colombia | La ciudad de Cali es un paso obligado desde/hacia el sur del país, y con la frontera con Ecuador, y está conectado con el mundo a través del puerto marítimo de Buenaventura.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Economía sólida y constante en comparación con otros municipios del departamento.</li> </ul> <b>POSITIVO</b>                                                                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11.** Análisis de variables geográficas

| Variable                                                                                                                                                                                                                  | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                                           | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Posición Geográfica:</b> La posición estratégica del País y de la región a nivel geográfico lo convierten en un punto estratégico para el comercio y el turismo.                                                       |         |       |             | x     |
| <b>Economía Regional:</b> La agricultura vallecaucana es la más importante y variada del país, especialmente con cultivos tecnificados de caña de azúcar y la producción de todo tipo de productos derivados.             |         |       | x           |       |
| <b>Tercer centro económico de Colombia:</b> La ciudad de Cali es un paso obligado desde/hacia el sur del país, y con la frontera con Ecuador, y está conectado con el mundo a través del puerto marítimo de Buenaventura. |         |       | x           |       |

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2013)

Elaboración propia

## **3.2 Entorno Demográfico**

### **3.2.1 Contexto Nacional**

De acuerdo a lo expuesto por el Ministerio de Salud y Protección Social en su informe Análisis de Situación de Salud (ASIS) Colombia (Minsalud, 2021), por sus características físicas, Colombia presenta diferentes patrones de poblamiento. Los territorios con baja densidad poblacional se distribuyen en la periferia. La región amazónica, por su vegetación selvática y su elevada temperatura y humedad, es la zona menos poblada y poco desarrollada socioeconómicamente; un comportamiento similar se observa en la llanura selvática del Pacífico y en las regiones cenagosas del bajo Magdalena; la llanura de la Orinoquía ofrece tierras fértiles atractivas para los pobladores constituyéndose esta zona de la región, en la que mayor asentamiento produce.

Las tres cordilleras de la región andina presentan la mayor concentración poblacional: en alturas menores a los 3.000 msnm; en los altiplanos de Ipiales, Túquerres, Pasto y cundiboyacense y en los valles interandinos, principalmente de los ríos Cauca y Magdalena, las ciudades de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Riohacha, Sincelejo y Montería constituyen núcleos centrales de población de la región costera del Caribe. La Cordillera Oriental es la más poblada; se extiende desde el Sumapaz, en el sur, hasta Cúcuta, en el norte. El altiplano cundiboyacense se destaca por su densidad demográfica incluyendo el dominio del Distrito Capital de Bogotá, la ciudad más poblada del país. La región oriental es la menos habitada; se destaca el eje de poblamiento del piedemonte, colonizado, poblado y urbanizado a partir de los Andes.

El reconocimiento de la distribución de la población por tamaño de municipios permite prever los territorios que se encuentran expuestos a concentrar más la carga de la enfermedad, lesiones u otros impactos en salud.

En Colombia a 2021, el 39,61% (20.222.004) fueron personas adultas entre los 29 y 59 años de edad, seguidamente del curso de vida juventud (18 a 28 años) concentró el 18,47% (9.429.716), en la vejez (60 y más años) concentró el 13,92% (7.107.914), la adolescencia (12 a 17 años) con el 9,46% (4.826.953), en la infancia se concentró el 9,30% (4.747.431) y, por último, el curso de vida con menor población corresponde a la primera infancia con 9,24% (4.715.480). Al examinar la distribución por departamentos, se encuentra en su gran mayoría el mismo patrón de población por curso de vida que en su orden es: adultez, juventud, vejez, adolescencia, infancia y primera infancia. En Bogotá, D.C., Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico y Santander se concentran el 71,3% personas de 60 años y más.

### **3.2.2 Contexto Regional**

El Análisis de la Situación de Salud del Valle del Cauca realiza un análisis detallado del contexto demográfico del Departamento que sirve de guía para esta sección (Secretaría Departamental de Salud del Valle, 2021).

Según las proyecciones dadas por el DANE basadas en el Censo 2018, la población total en el Departamento del Valle del Cauca para el año 2021 está alrededor de 4.556.752 habitantes, distribuidos así: hombres 2.152.553 y mujeres 2.404.199.

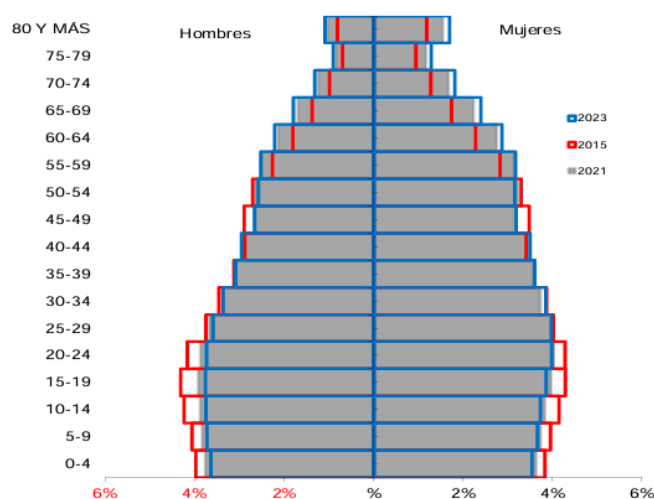
El Departamento tiene una superficie total de 23.843,54 km<sup>2</sup> para una densidad de 190,07 por km<sup>2</sup>.

El Valle del Cauca tiene un grado de urbanización de 85,4%. La población del Valle del Cauca está concentrada en sus cinco ciudades intermedias (Buenaventura, Jamundí, Cartago, Palmira y Tuluá) y en su capital (Santiago de Cali). Estas seis ciudades representan el 76% del total de la población del Valle del Cauca.

En lo referente a la pertenencia étnica, el 17,07% de la población es afrodescendiente, 0,81% indígena, 0,02% pertenece a otros grupos étnicos (Rrom, Raizal, Palenqueros) y el 80,92% no pertenece a ningún grupo étnico.

La pirámide Poblacional que actualmente presenta el Valle del Cauca es constrictiva, lo que significa que el Departamento se encuentra en transición demográfica, pasando de altos a bajos niveles de natalidad y mortalidad, de lo que se infiere una mejoría de las condiciones de la población en términos de necesidades básicas satisfechas.

**Ilustración 11.** Pirámide Poblacional del Departamento del Valle del Cauca años 2015, 2021, 2023



Fuente: Proyecciones DANE (2018)

### 3.2.3 Contexto Local

El Análisis de la Situación de Salud de Santiago de Cali realiza un análisis detallado del contexto demográfico del Municipio que sirve de guía para esta sección (Secretaría de Salud Pública de Santiago de Cali, 2021).

Para el año 2021 la población de Cali según el DANE es de 2'264.748 habitantes, con un 46,5% (1.052.085) de población masculina y un 53,5% (1.212.663) de población femenina, con un índice de masculinidad de 87, lo que significa que por cada 100 mujeres residentes en Cali hay 87 hombres. Esta situación deficitaria de hombres se observa a partir

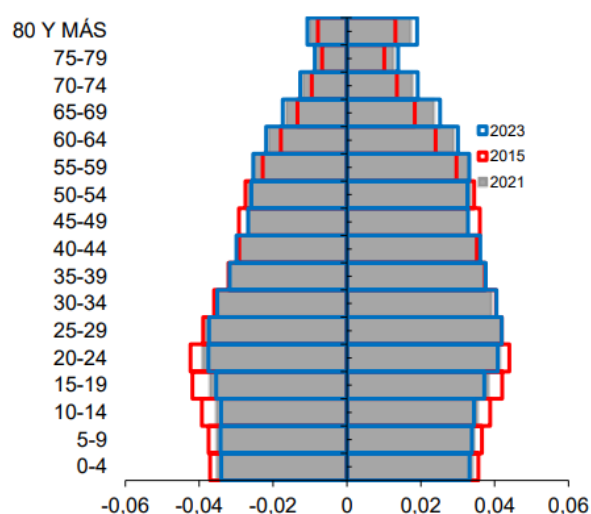
del grupo de 15 a 19 años como consecuencia del mayor riesgo de mortalidad en el grupo masculino.

La tendencia en términos generales de población caleña, muestra como la proporción de los menores de 15 años es cada vez menor como consecuencia de controles en la natalidad, mortalidad prematura y violencia frente a un aumento en la proporción de población de adultos mayores como resultado de la transición demográfica, epidemiológica y del incremento en la esperanza de vida, lo que se expresa como un envejecimiento incipiente de la población.

La densidad poblacional del municipio para el año 2021 estimada es de 4.319 habitantes por km<sup>2</sup>. La población en zona urbana es de 2'205.680 para una densidad de 18.244 mientras la zona rural cuenta con 46.936 habitantes para una densidad de 107 habitantes por km<sup>2</sup>. La mayor concentración poblacional es observada se presenta en la zona del oriente que comprende las comunas del distrito de Aguablanca y aledañas a este, como también las comunas con soluciones de vivienda de propiedad horizontal.

Según datos censales del 2018 en el municipio residen 262.753 (14.41%) que se considera negra, mulata o afrocolombiana, indígena 9.398 (0.52%), raizal de San Andres y Providencia 305 (0.02%), Palenqueros 199 (0.01%), Gitanos 83 (0.005%) y ninguna de ellas 83.6% según cifras del Censo.

La pirámide poblacional del municipio ha pasado de ser expansiva a Regresiva - constrictiva como resultado de la transición demográfica, la reducción de las tasas de crecimiento vegetativo (por la diferencia entre la natalidad y la mortalidad) y el aumento de la esperanza de vida al nacer por la disminución de las tasas natalidad, mortalidad prematura e infantil.

**Ilustración 12.** Pirámide Poblacional de Santiago de Cali. Años 2015, 2021, 2023

Fuente: Proyecciones DANE (2018)

**Tabla 12.** Entorno demográfico y su impacto en la IPS

| Variable                    | Descripción                                                                                                                                                                                                              | Impacto sobre la IPS                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Concentración poblacional   | El reconocimiento de la distribución de la población por tamaño de municipios permite prever los territorios que se encuentran expuestos a concentrar más la carga de la enfermedad, lesiones u otros impactos en salud. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se encuentra ubicada en uno de los puntos con mayor concentración geográfica.</li> </ul> <b>POSITIVO</b>                                                                                                          |
| Población por curso de vida | En el Valle del Cauca y en Santiago de Cali la pirámide poblacional es constrictiva, con una participación mayor al 18% de población >60años.                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Más del 80% de personas que sufren enfermedades vasculares periféricas son mayores de 60 años, lo que coincide con la población por curso de vida que se concentra en el departamento.</li> </ul> <b>POSITIVO</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13.** Análisis de variables demográficas

| Variable                                                                                                                                                                                                                                                   | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                                                                            | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Concentración Poblacional:</b> El reconocimiento de la distribución de la población por tamaño de municipios permite prever los territorios que se encuentran expuestos a concentrar más la carga de la enfermedad, lesiones u otros impactos en salud. |         |       | x           |       |
| <b>Población por curso de vida:</b> En el Valle del Cauca y en Santiago de Cali la pirámide poblacional es constrictiva, con una participación mayor al 18% de población >60años.                                                                          |         |       | x           |       |

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2013)  
Elaboración propia

### **3.3 Entorno legal**

El entorno legal del sector salud, al cual pertenece la IPS caso de estudio es quizá unos de los más amplios y complejos de todos los sectores, se intentará cubrir aquellas normas que tienen el mayor impacto en el funcionamiento del Centro Vascular de Occidente, entendiendo que su incumplimiento no solo trae sanciones legales y económicas, sino que incluso pueden acarrear el cierre definitivo de la Entidad. En la Tabla 10 se resumen 16 normas vigentes y priorizadas.

**Tabla 14.** Resumen entorno legal y su impacto en la IPS

| Tipo De Documento | Número De La Norma | Fecha De Emisión |     |      | Emitido Por                                                      | Descripción - Epígrafe Del Documento                                                                                                                                                                                                                   | Impacto sobre la IPS                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------|------------------|-----|------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                    | Día              | Mes | Año  |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ley               | 100                | 23               | 12  | 1993 | Ministerio de Salud y Protección Social                          | Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones                                                                                                                                                            | Norma que rige a todo el sistema, requiere de un rol que esté enterado de cualquier disposición que la modifique para priorizar su implementación. <b>POSITIVO</b>                                                                                                                            |
| Resolución        | 1719               | 20               | 9   | 2022 | Ministerio de Salud y Protección Social                          | Por la cual se modifica el párrafo transitorio del artículo 17 de la Resolución No. 3100 de 2019 en el Sentido de ampliar plazo para registrar el Plan de Visitas de Verificación.                                                                     | Se incrementa el plazo para prepararse para las auditorías de los entes de control. <b>POSITIVO</b>                                                                                                                                                                                           |
| Circular          | 41                 | 22               | 9   | 2022 | Ministerio de Salud y Protección Social                          | Vigencia y aplicación de las normas sobre habilitación de servicios de salud relacionadas con los plazos para la actualización del portafolio de servicios, la autoevaluación de las condiciones de habilitación y el plan de visitas de verificación. | Amplía el plazo para la realización de la autoevaluación de habilitación de los servicios de salud, lo cual es positivo para la IPS. <b>POSITIVO</b>                                                                                                                                          |
| Circular Conjunta | 16                 | 1                | 4   | 2022 | Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio del Trabajo | Instrucciones para la gestión y mitigación del riesgo en los ambientes de trabajo, en el marco del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, por el Contagio de la Covid-19.                                                           | Inversión en los ajustes a la infraestructura física de la IPS y en los elementos de protección personal. Igualmente, disminuye la capacidad en los puntos de atención para poder cumplir con las restricciones de aforo lo que genera un descenso en los ingresos de la IPS. <b>NEGATIVO</b> |

| Tipo De Documento | Número De La Norma | Fecha De Emisión |     |      | Emitido Por                             | Descripción - Epígrafe Del Documento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Impacto Sobre La Organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|--------------------|------------------|-----|------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                    | Día              | Mes | Año  |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Decreto           | 376                | 14               | 3   | 2022 | Ministerio de Salud y Protección Social | Por el cual se adiciona el Capítulo 3 al Título 1 de la Parte 7 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con la fijación de los lineamientos para la puesta en marcha del Sistema de Formación Continua para el Talento Humano en Salud, en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud -SGSSS | Dado que el Talento humano en salud es más del 30% del total de colaboradores, este Decreto tiene un impacto económico grande en el presupuesto de costos y gastos de la Entidad al tener que contar con un sistema que le permita certificar la formación continua de este personal, además de la inversión necesaria para el contenido de los temas que se abordarán. <b>NEGATIVO</b> |
| Decreto           | 441                | 28               | 3   | 2022 | Ministerio de Salud y Protección Social | Por medio del cual se sustituye el Capítulo 4 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 relativo a los acuerdos de voluntades entre las entidades responsables de pago, los prestadores de servicios                                                                                                                                                      | Se hace necesario revisar la totalidad de los contratos vigentes para adaptarlos a la norma, liquidar aquellos que no puedan ser modificados y construir los anexos necesarios para el cumplimiento de la misma. Esto implica tiempo y recursos económicos además del riesgo de perder alguno de los convenios vigentes. <b>NEGATIVO</b>                                                |
| Resolución        | 510                | 30               | 3   | 2022 | Ministerio de Salud y Protección Social | Por la cual se adoptan los campos de datos adicionales para la generación de la factura electrónica de venta en el sector salud y se establecen disposiciones en cuanto al procedimiento para su generación y radicación                                                                                                                                                       | Esto implica una inversión tecnológica para la integración o cambio de los aplicativos actuales, de manera tal que se pueda generar la factura electrónica incluyendo las especificidades para el sector salud como el descuento Cuotas Moderadoras y Copagos y los cambios en RIPS. <b>NEGATIVO</b>                                                                                    |

| Tipo De Documento | Número De La Norma | Fecha De Emisión |     |      | Emitido Por                             | Descripción - Epígrafe Del Documento                                                                                                                                        | Impacto Sobre La Organización                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|--------------------|------------------|-----|------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                    | Día              | Mes | Año  |                                         |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Ley               | 2101               | 6                | 1   | 2022 | Ministerio del Trabajo                  | Por medio de la cual se regula la desconexión laboral - ley de desconexión laboral                                                                                          | Cambio de cultura en la Gerencia General para que no incurra en sanciones. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                                                                     |
| Resolución        | 1317               | 27               | 8   | 2021 | Ministerio de Salud y Protección Social | Por la cual se modifica el artículo 26 de la Resolución 3100 de 2019 en el sentido de ampliar un plazo a los Prestadores de Servicios de salud                              | Amplía el plazo para la realización de la autoevaluación de habilitación de los servicios de salud, lo cual es positivo para la IPS. <b>POSITIVO</b>                                                                                           |
| Ley               | 2101               | 15               | 7   | 2021 | Ministerio del Trabajo                  | Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones                   | Cambios de horario en la prestación de los servicios o contratación de más personal para continuar con jornadas extendidas que superan las horas legales de trabajo. <b>NEGATIVO</b>                                                           |
| Resolución        | 866                | 25               | 6   | 2021 | Ministerio de Salud y Protección Social | Por la cual se reglamenta el conjunto de elementos de datos clínicos relevantes para la interoperabilidad de la HISTORIA CLINICA en el país y se dictan otras disposiciones | Inversión en un sistema de información que asegure el cumplimiento de la historia clínica y su interoperabilidad con no solo con otros aplicativos de la entidad sino también con el dispuesto por el Ministerio (MIPRES 3.0). <b>NEGATIVO</b> |
| Ley               | 2015               | 31               | 1   | 2020 | CONGRESO DE LA REPÚBLICA                | Por medio del cual se crea la historia clínica electrónica interoperable y se dictan otras disposiciones                                                                    | Inversión en un sistema de información que asegure el cumplimiento de la historia clínica y su interoperabilidad con no solo con otros aplicativos de la entidad sino también con el dispuesto por el Ministerio (MIPRES 3.0). <b>NEGATIVO</b> |

| Tipo De Documento | Número De La Norma | Fecha De Emisión |     |      | Emitido Por                                    | Descripción - Epígrafe Del Documento                                                                                                                                                                                                                 | Impacto Sobre La Organización                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|--------------------|------------------|-----|------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                    | Día              | Mes | Año  |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Resolución        | 2148               | 26               | 12  | 2019 | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible | Por la cual se modifica la resolución 668 de 2016 sobre el uso racional de bolsas plásticas y se adoptan otras disposiciones                                                                                                                         | Inversión económica para el cambio de los utensilios para la recolección de residuos ajustándolos al nuevo código de colores, capacitaciones a los colaboradores y ajustes a la UTA.<br><b>NEGATIVO</b>                                            |
| Resolución        | 3100               | 25               | 11  | 2019 | Ministerio de Salud y Protección Social        | Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud | Inversión en infraestructura física, compra de dispositivos, contratación de personal con conocimientos específicos en algunas áreas de la salud con el fin de poder prestar los servicios de salud de la IPS.<br><b>NEGATIVO</b>                  |
| Decreto           | 780                | 6                | 5   | 2016 | Ministerio de Salud y Protección Social        | Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social                                                                                                                                                     | Inversión en talento humano, aplicativos y controles para cumplir y reportar los resultados en todas las disposiciones de esta norma, en temas de Garantía de la calidad.<br><b>NEGATIVO</b>                                                       |
| Decreto           | 1072               | 25               | 5   | 2015 | Ministerio del Trabajo                         | Decreto único reglamentario del sector trabajo                                                                                                                                                                                                       | Inversión en talento humano, equipos e infraestructura física, elementos de protección personal y demás puntos críticos de obligatorio cumplimiento para asegurar las condiciones dignas y seguras en el talento humano de la IPS. <b>NEGATIVO</b> |

**Fuente:** (Minsalud, 2022) (Mintrabajo, 2022)

**Elaboración propia**

**Tabla 15.** Análisis de variables legales

| Variable                                                                                                                                                                                                                 | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                                          | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| Creación del sistema de seguridad social. (Ley 100 de 1993)                                                                                                                                                              |         |       | x           |       |
| Ampliación del plazo para registrar el Plan de Visitas de Verificación. (Resolución 1719 de 2022)                                                                                                                        |         |       | x           |       |
| Ampliación de plazos para la actualización del portafolio de servicios, la autoevaluación de las condiciones de habilitación y el plan de visitas de verificación. (Circular 41 de 2022)                                 |         |       | x           |       |
| Instrucciones para la gestión y mitigación del riesgo en los ambientes de trabajo, en el marco del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, por el Contagio de la Covid-19. (Circular conj. 16 de 2022) | x       |       |             |       |
| Fijación de los lineamientos para la puesta en marcha del Sistema de Formación Continua para el Talento Humano en Salud. (Decreto 376 de 2022)                                                                           |         | x     |             |       |
| Modificación a los acuerdos de voluntades entre las entidades responsables de pago, los prestadores de servicios (Decreto 441 de 2022)                                                                                   | x       |       |             |       |
| Campos de datos adicionales para la generación y radicación de la factura electrónica de venta en el sector salud. (Resolución 510 de 2022)                                                                              | x       |       |             |       |
| Desconexión Laboral (Ley 2101 de 2022)                                                                                                                                                                                   |         | x     |             |       |
| Ampliar un plazo a los Prestadores de Servicios de salud para aplicación Res 3100 (Resolución 1317 de 2021)                                                                                                              |         |       | x           |       |
| Reducción de la jornada laboral semanal de manera gradual. (Ley 2101 de 2021)                                                                                                                                            | x       |       |             |       |
| Reglamentar el conjunto de elementos de datos clínicos relevantes para la interoperabilidad de la HISTORIA CLINICA en el país. (Resolución 866 de 2021)                                                                  | x       |       |             |       |
| Creación la historia clínica electrónica interoperable. (Ley 2015 de 2020)                                                                                                                                               | x       |       |             |       |
| Cambio en el código de colores de la disposición de desechos sólidos. (Resolución 2148 de 2019)                                                                                                                          |         | x     |             |       |
| Definición de los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud. (Resolución 3100 de 2019)                                            | x       |       |             |       |
| Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social (Decreto 780 de 2016)                                                                                                                                   | x       |       |             |       |
| Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. (Decreto 1072 de 2015)                                                                                                                                                   | x       |       |             |       |

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2013)

Elaboración propia

### 3.4 Entorno Medioambiental

Todas las organizaciones, como consecuencia de su actividad, repercuten sobre el medio ambiente, generando, en mayor o menor medida, un impacto ambiental (Sociedad Pública de Gestión Ambiental, 2009). Las IPS no son la excepción, siendo una fuente altamente contaminante de residuos hospitalarios, materiales no reciclables por la naturaleza de su labor, altos consumos de energía y agua, entre otros.

La identificación de las causas de esos impactos ambientales y las consecuencias de los mismos es necesaria si se quiere cumplir con la normatividad vigente, pero sobre todo disminuir los impactos ambientales negativos que la organización pueda tener de cara a mejorar su reputación, aportar a la sostenibilidad empresarial y encontrar mecanismos de ahorro que tengan un impacto económico positivo.

Para la identificación de las causas y los efectos de los aspectos ambientales que tiene la IPS se utilizó la Mini guía para la identificación y evaluación de aspectos ambientales (Sociedad Pública de Gestión Ambiental, 2009) y el resultado se resume en la Tabla 12.

**Tabla 16.** Identificación causa-efecto de aspectos ambientales

| Área De Incidencia | CAUSA<br>Aspecto medio ambiental                                       | EFEECTO<br>Impacto medioambiental                                                                                                                           |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Residuos sólidos   | Peligrosos: Biosanitarios y cortopunzantes                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos para la salud humana: Bajo</li> <li>Contaminación del suelo: Bajo</li> </ul> <b>NEGATIVO</b>                 |
|                    | No peligrosos: Icopor, papel, plásticos, biodegradables y reciclables  |                                                                                                                                                             |
| Agua               | Vertido de aguas residuales con residuos peligrosos anatomopatológicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contaminación de las aguas subterráneas: Bajo</li> <li>Riesgos para la salud humana: Bajo</li> </ul> <b>NEGATIVO</b> |
|                    | Vertido uso doméstico: Detergentes de lavado                           |                                                                                                                                                             |
| Ambiente exterior  | Ruido y Vibraciones                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta generación de ruido: Bajo</li> </ul> <b>NEGATIVO</b>                                                            |
| Recursos naturales | Consumo de energía: Elevado                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Agotamiento de recursos naturales: Medio</li> </ul> <b>NEGATIVO</b>                                                  |
|                    | Consumo de agua: Elevado                                               |                                                                                                                                                             |

**Fuente:** (Sociedad Pública de Gestión Ambiental, 2009)

**Elaboración propia**

**Tabla 17.** Análisis de variables medioambientales

| Variable                                                                                       | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                                                                                | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| Contaminación de suelo por generación de residuos sólidos no peligrosos.                       |         | x     |             |       |
| Riesgos para la salud humana por generación de residuos peligrosos.                            |         | x     |             |       |
| Contaminación de aguas subterráneas por vertimiento de residuos anatomopatológicos y doméstico |         | x     |             |       |
| Contaminación auditiva por alta generación de ruido                                            |         | x     |             |       |
| Agotamiento de recursos naturales por consumo elevado de energía y agua.                       |         | x     |             |       |

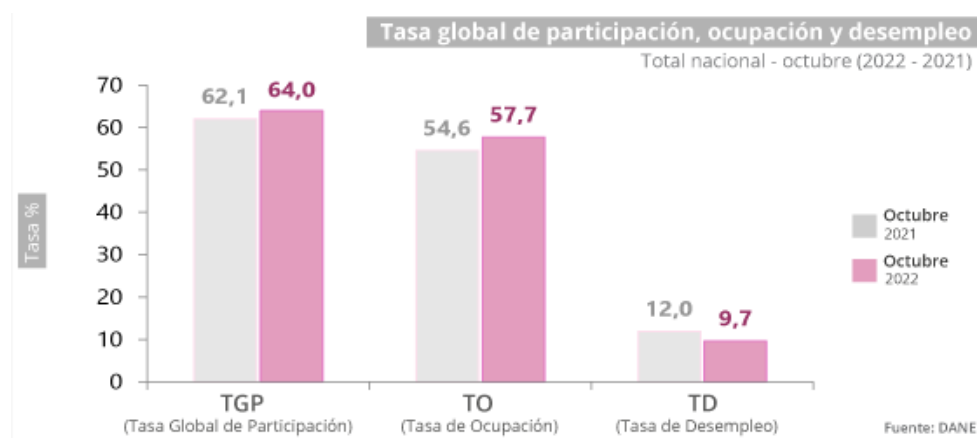
Fuente: (Betancourt Guerrero, 2013)

Elaboración propia

### 3.5 Entorno Económico

#### 3.5.1 Desempleo

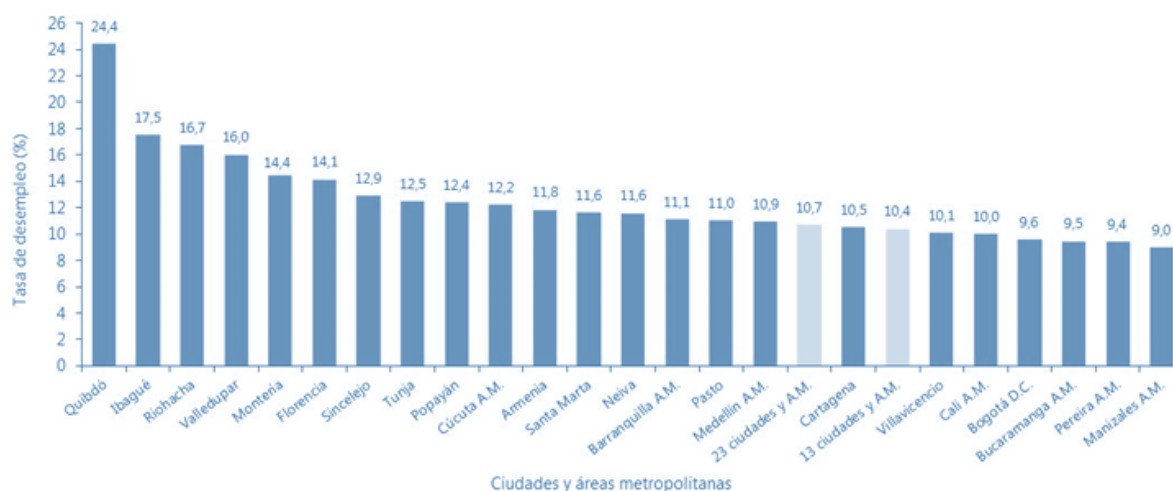
Para el mes de octubre de 2022, la tasa de desempleo del total nacional fue 9,7%, lo que representó una reducción de 2,3 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (12,0%). La tasa global de participación se ubicó en 64,0%, lo que significó un aumento de 1,9 puntos porcentuales respecto a octubre de 2021 (62,1%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 57,7%, lo que representó un aumento de 3,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (54,6%) (DANE, 2022).

**Ilustración 13.** Tasa global de participación, ocupación y desempleo

Fuente: DANE (2022)

Para la ciudad de Cali, la tasa de desempleo se ubicó en el 10%, siendo la cifra más baja del año y quedando en la posición 19 entre las 23 ciudades evaluadas.

**Ilustración 14.** Tasa de desempleo 23 ciudades y áreas metropolitanas. (Ago-Oct 2022)



**Fuente:** DANE (2022)

Por rama de actividad CIIU la administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana, reportó 2.637.000 personas empleadas, el 12% del total de personas empleadas a nivel nacional; Cali ocupó a 160.000 de esa población, un 14% de los ocupados en la ciudad y un 0,71% del total nacional y un 32% más que el mismo periodo del año 2021.

### 3.5.2 PIB

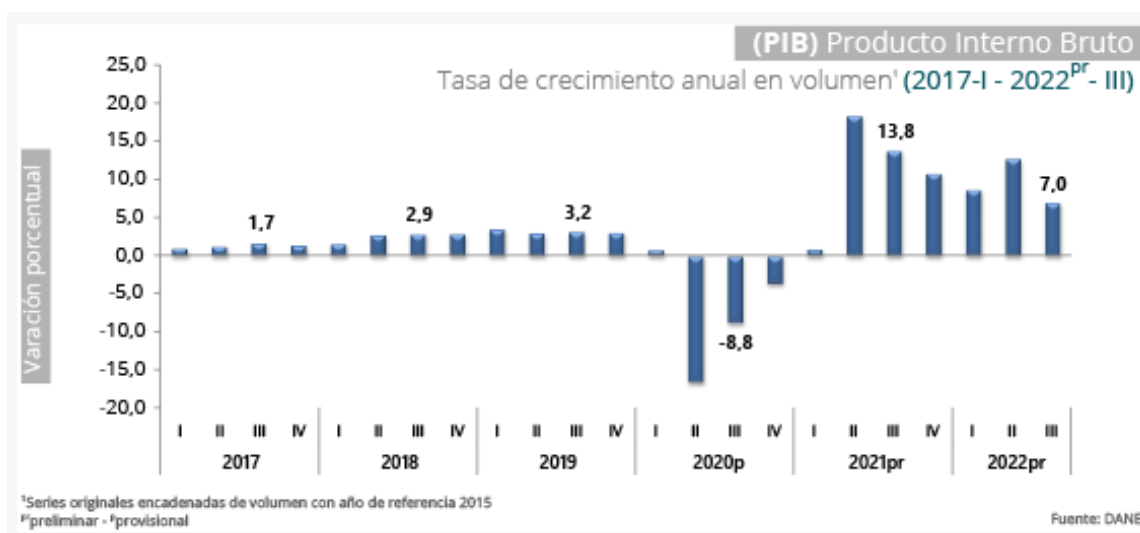
El producto interno bruto (PIB) es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos usando los factores de producción disponibles dentro de un país en un periodo determinado.

Cuando se usan los precios actuales (precios corrientes) para calcularlo se habla de PIB nominal, y al usar los precios de un año base (precios constantes) se conoce como PIB real. Este último es una mejor medida de la actividad económica de un país al medir exclusivamente el cambio en la producción de bienes y servicios en la economía (cantidades), dejando de lado el efecto de las variaciones de los precios (Banco de la República, 2022).

En el tercer trimestre de 2022, el Producto Interno Bruto, en su serie original, creció 7,0% respecto al mismo periodo de 2021. Las actividades económicas que más contribuyeron a la dinámica del valor agregado fueron:

- Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida crece 8,1% (contribuyó 1,6 puntos porcentuales a la variación anual).
- Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; Actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crece 36,9% (contribuyó 1,1 puntos porcentuales a la variación anual).
- Industrias manufactureras crece 7,0% (contribuyó 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).

**Ilustración 15.** Tasa de crecimiento anual PIB (2017-2022)



Fuente: DANE (2022)

En el caso específico de las actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales, la tasa de crecimiento anual para el tercer trimestre del 2022 se ubicó en 5,4 las más baja del año y muy por debajo del 19,4 que registró en el mismo periodo del año 2021 (DANE, 2022).

### 3.5.3 TRM

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas.

Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior. (Banco de la República, 2022)

El comportamiento del dólar ha sido ascendente pasando de \$3.900 promedio mes para el mes de noviembre de 2021 a \$4.922 promedio mes noviembre 2022. El comportamiento anual se puede observar en la Ilustración 16.

**Ilustración 16.** Comportamiento TRM año 2022



**Fuente:** (Dólar-Colombia, 2022)

**Tabla 18.** Entorno económico y su impacto en la IPS

| Variable          | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                   | Impacto sobre la IPS                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de desempleo | Para la ciudad de Cali, la tasa de desempleo se ubicó en el 10%, siendo la cifra más baja del año y quedando en la posición 19 entre las 23 ciudades evaluadas.                                                                                               | Disminución en la tasa de desempleo siempre tendrá un impacto positivo en la economía al incrementar el poder adquisitivo de las personas para acceder a más servicios de la IPS. <b>POSITIVO</b>                                                             |
| PIB               | La tasa de crecimiento anual del PIB en las actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales para el tercer trimestre del 2022 se ubicó en 5,4 las más baja del año y muy por debajo del 19,4 que registró en el mismo periodo del año 2021 | El sector salud ha sido de los más golpeados por el COVID 19, aunque se había recuperado por la fuerte inversión del gobierno durante el Estado de Emergencia, al no ser sostenible en el tiempo este indicador tiende a decrecer nuevamente. <b>NEGATIVO</b> |
| TRM               | El comportamiento del dólar ha sido ascendente pasando de \$3.900 promedio mes para el mes de noviembre de 2021 a \$4.922 promedio mes noviembre 2022                                                                                                         | Los equipos de la IPS son importados, al igual que sus partes, el incremento del dólar afecta su capacidad para mejorar la tecnología. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19.** Análisis de variables económicas

| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                  | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Tasa de desempleo:</b> Para la ciudad de Cali, la tasa de desempleo se ubicó en el 10%, siendo la cifra más baja del año y quedando en la posición 19 entre las 23 ciudades evaluadas.                                                                                 |         |       |             | x     |
| <b>PIB:</b> La tasa de crecimiento anual del PIB en las actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales para el tercer trimestre del 2022 se ubicó en 5,4 las más baja del año y muy por debajo del 19,4 que registró en el mismo periodo del año 2021 | x       |       |             |       |
| <b>TRM:</b> El comportamiento del dólar ha sido ascendente pasando de \$3.900 promedio mes para el mes de noviembre de 2021 a \$4.922 promedio mes noviembre 2022                                                                                                         |         | x     |             |       |

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2013)

Elaboración propia

### 3.6 Entorno Tecnológico

El componente tecnológico del entorno general se compone, como su nombre indica, de los factores de la ciencia y la tecnología; comprende los efectos del uso de recursos tecnológicos en el sentido más amplio (Función Pública, 2022).

La Asociación Colombiana de Ingenieros ACIS (ACIS, 2022), presenta los puntos clave del entorno tecnológico del sector salud destacando:

Las innovaciones en biotecnología, productos farmacéuticos, tecnologías de la información, desarrollo de dispositivos, equipos médicos, aplicaciones en realidad aumentada, hologramas, por mencionar sólo algunas, han hecho importantes contribuciones para mejorar los servicios de salud en el mundo.

El desarrollo de tecnología enfocada en la automatización de procesos de salud, les ha permitido a las distintas instituciones de salud del país mejorar sus procesos intrahospitalarios como el control de medicamentos, gestión de camas UCI, asignación de terapias y manejo de pacientes crónicos. Dicha automatización, trae consigo la mejora de los servicios hospitalarios y la satisfacción de los pacientes. Es importante hacer énfasis en la historia clínica interoperable, esta herramienta tecnológica les ha brindado a las entidades de salud la posibilidad de realizar seguimiento a las patologías de un paciente desde cualquier departamento o municipio del país. De esta forma, la detección de nuevas enfermedades y la asignación de tratamientos medicinales o terapias para un paciente se puede realizar de manera segura y con un margen de error muy bajo.

Finalmente, la tecnología ha impulsado el modelo de salud del país mediante la interoperabilidad con las RIS (sistema de información radiológica), PACS (Sistema de Comunicación y Archivado de Imágenes), LIS (sistema de información para laboratorio), farmacia externa, equipos biomédicos, aseguradores y otros prestadores

de servicios de salud. En conclusión, la implementación de tecnología en Colombia, ha permitido aumentar la calidad del servicio de las instituciones de salud y mejorar la percepción que tienen las personas de las clínicas y hospitales del país.

Aún se tiene un rezago tecnológico en el sector, sin embargo, la normatividad ha impulsado a la inversión tanto en infraestructura tecnológica como en aplicativos y nuevos desarrollos. Además, ha generado la necesidad de mantenerse actualizados acerca de las innovaciones tecnológicas a nivel global.

**Tabla 20.** Entorno tecnológico y su impacto en la IPS

| Variable                        | Descripción                                                                                    | Impacto sobre la IPS                                                                                                                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inversión en equipos biomédicos | Contribución necesaria para mejorar los servicios de salud en el mundo                         | Requiere contar con un capital importante destinado para renovación tecnológica, afectado además por los cambios en la TRM. <b>NEGATIVO</b> |
| Actualizaciones de software     | Actualizaciones necesarias para implementar Historia Clínica integrada                         | Requiere contar con conocimiento técnico en la norma y capital para realizar la inversión necesaria. <b>NEGATIVO</b>                        |
| Personal calificado             | Personas calificadas en el desarrollo e implementación de las mejoras tecnológicas requeridas. | Requiere un proceso de selección, capacitación y entrenamiento riguroso para conseguir los perfiles adecuados. <b>NEGATIVO</b>              |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21.** Análisis de variables tecnológicas

| Variable                        | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|---------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                 | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| Inversión en equipos biomédicos |         | x     |             |       |
| Actualizaciones de software     | x       |       |             |       |
| Personal calificado             |         | x     |             |       |

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2013)

Elaboración propia

### 3.7 Matriz integrada de análisis del entorno

A continuación, se presenta de manera ordenada y consolidada la información correspondiente al análisis de los entornos del macroambiente.

**Tabla 22.** Matriz consolidada de análisis del entorno

| Variable                                                                                                                                                                                                                                                   | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
| Entorno Geográfico                                                                                                                                                                                                                                         | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Posición Geográfica:</b> La posición estratégica del País y de la región a nivel geográfico lo convierten en un punto estratégico para el comercio y el turismo.                                                                                        |         |       |             | x     |
| <b>Economía Regional:</b> La agricultura vallecaucana es la más importante y variada del país, especialmente con cultivos tecnificados de caña de azúcar y la producción de todo tipo de productos derivados.                                              |         |       | x           |       |
| <b>Tercer centro económico de Colombia:</b> La ciudad de Cali es un paso obligado desde/hacia el sur del país, y con la frontera con Ecuador, y está conectado con el mundo a través del puerto marítimo de Buenaventura.                                  |         |       | x           |       |
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                   | Amenaza |       | Oportunidad |       |
| Entorno Demográfico                                                                                                                                                                                                                                        | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Concentración Poblacional:</b> El reconocimiento de la distribución de la población por tamaño de municipios permite prever los territorios que se encuentran expuestos a concentrar más la carga de la enfermedad, lesiones u otros impactos en salud. |         |       | x           |       |
| <b>Población por curso de vida:</b> En Bogotá, D.C., Antioquia, <b>Valle del Cauca</b> , Cundinamarca, Atlántico y Santander se concentran el 71,3% personas de 60 años y más                                                                              |         |       | x           |       |
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                   | Amenaza |       | Oportunidad |       |
| Entorno Legal                                                                                                                                                                                                                                              | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| Ampliación del plazo para registrar el Plan de Visitas de Verificación. (Resolución 1719 de 2022)                                                                                                                                                          |         |       | x           |       |
| Ampliación de plazos para la actualización del portafolio de servicios, la autoevaluación de las condiciones de habilitación y el plan de visitas de verificación. (Circular 41 de 2022)                                                                   |         |       | x           |       |
| Instrucciones para la gestión y mitigación del riesgo en los ambientes de trabajo, en el marco del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, por el Contagio de la Covid-19. (Circular conj. 16 de 2022)                                   | x       |       |             |       |
| Fijación de los lineamientos para la puesta en marcha del Sistema de Formación Continua para el Talento Humano en Salud. (Decreto 376 de 2022)                                                                                                             |         | x     |             |       |
| Modificación a los acuerdos de voluntades entre las entidades responsables de pago, los prestadores de servicios (Decreto 441 de 2022)                                                                                                                     | x       |       |             |       |
| Campos de datos adicionales para la generación y radicación de la factura electrónica de venta en el sector salud. (Resolución 510 de 2022)                                                                                                                | x       |       |             |       |

| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                  | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
| Entorno Legal                                                                                                                                                                                                                                                             | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| Desconexión Laboral (Ley 2101 de 2022)                                                                                                                                                                                                                                    |         | x     |             |       |
| Ampliar un plazo a los Prestadores de Servicios de salud para aplicación Res 3100 (Resolución 1317 de 2021)                                                                                                                                                               |         |       | x           |       |
| Reducción de la jornada laboral semanal de manera gradual. (Ley 2101 de 2021)                                                                                                                                                                                             | x       |       |             |       |
| Reglamentar el conjunto de elementos de datos clínicos relevantes para la interoperabilidad de la HISTORIA CLINICA en el país. (Resolución 866 de 2021)                                                                                                                   | x       |       |             |       |
| Creación la historia clínica electrónica interoperable. (Ley 2015 de 2020)                                                                                                                                                                                                | x       |       |             |       |
| Cambio en el código de colores de la disposición de desechos sólidos. (Resolución 2148 de 2019)                                                                                                                                                                           |         | x     |             |       |
| Definición de los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud. (Resolución 3100 de 2019)                                                                                             | x       |       |             |       |
| Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social (Decreto 780 de 2016)                                                                                                                                                                                    | x       |       |             |       |
| Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. (Decreto 1072 de 2015)                                                                                                                                                                                                    | x       |       |             |       |
| Creación del sistema de seguridad social. (Ley 100 de 1993)                                                                                                                                                                                                               |         |       | x           |       |
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                  | Amenaza |       | Oportunidad |       |
| Entorno Medioambiental                                                                                                                                                                                                                                                    | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| Contaminación de suelo por generación de residuos sólidos no peligrosos.                                                                                                                                                                                                  |         | x     |             |       |
| Riesgos para la salud humana por generación de residuos peligrosos.                                                                                                                                                                                                       |         | x     |             |       |
| Contaminación de aguas subterráneas por vertimiento de residuos anatomopatológicos y doméstico                                                                                                                                                                            |         | x     |             |       |
| Contaminación auditiva por alta generación de ruido                                                                                                                                                                                                                       |         | x     |             |       |
| Agotamiento de recursos naturales por consumo elevado de energía y agua.                                                                                                                                                                                                  |         | x     |             |       |
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                  | Amenaza |       | Oportunidad |       |
| Entorno Económico                                                                                                                                                                                                                                                         | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Tasa de desempleo:</b> Para la ciudad de Cali, la tasa de desempleo se ubicó en el 10%, siendo la cifra más baja del año y quedando en la posición 19 entre las 23 ciudades evaluadas.                                                                                 |         |       |             | x     |
| <b>PIB:</b> La tasa de crecimiento anual del PIB en las actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales para el tercer trimestre del 2022 se ubicó en 5,4 las más baja del año y muy por debajo del 19,4 que registró en el mismo periodo del año 2021 | x       |       |             |       |
| <b>TRM:</b> El comportamiento del dólar ha sido ascendente pasando de \$3.900 promedio mes para el mes de noviembre de 2021 a \$4.922 promedio mes noviembre 2022                                                                                                         |         | x     |             |       |

| Variable                        | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|---------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                 | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| Entorno Tecnológico             |         |       |             |       |
| Inversión en equipos biomédicos |         | x     |             |       |
| Actualizaciones de software     | x       |       |             |       |
| Personal calificado             |         | x     |             |       |

**Fuente:** (Betancourt Guerrero, 2013)

**Elaboración propia**

## Capítulo 4 Análisis del Sector: Perfil Competitivo

En este capítulo se describirán de manera general aspectos relacionados con el sector salud, se incluye, comportamiento del aseguramiento en la población, la tendencia del gasto en salud con relación al porcentaje del producto interno bruto, la descripción de la situación de salud y de la oferta nacional de prestadores en salud, posteriormente se aplica la metodología del diamante de Porter para el análisis de competitividad del sector.

### 4.1 Comportamiento del sector salud

#### 4.1.1 Coberturas del aseguramiento

##### *Régimen Subsidiado*

Para lograr la afiliación de la población pobre y vulnerable del país al Sistema General de Seguridad Social en Salud, el Estado colombiano ha definido al Régimen Subsidiado en Salud como su vía de acceso efectiva al ejercicio del derecho fundamental de la Salud. Es responsabilidad de los Entes Territoriales la operación adecuada de sus procesos, en virtud de su competencia descentralizada frente al bienestar de la población de su jurisdicción. De esa forma, los Municipios, Distritos y Departamentos tienen funciones específicas frente a la identificación y afiliación de la población objeto, así como sobre la inversión, contratación y seguimiento de la ejecución de los recursos que financian el Régimen (recursos de Esfuerzo Propio, de la Nación (SGP) y del ADRES). Así mismo, es deber de los Entes Territoriales el seguimiento y vigilancia al acceso efectivo a los servicios contratados por las EPS-S, por parte de la población beneficiaria, es decir, sobre la ejecución misma de los contratos suscritos con las EPS-S.<sup>6</sup>

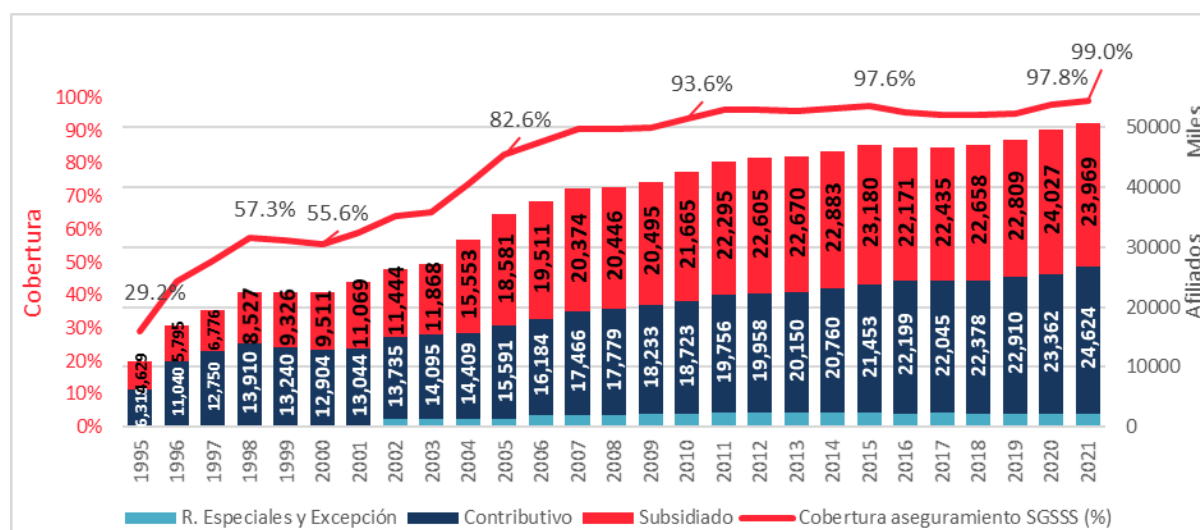
---

<sup>6</sup><https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/R%C3%A9gimenSubsidiado.aspx#:~:text=El%20R%C3%A9gimen%20Subsidiado%20es%20el,subsidio%20que%20ofrece%20el%20Estado>. Consultado el 03 de noviembre de 2022.

El Régimen Subsidiado es el mecanismo mediante el cual la población más pobre del país, sin capacidad de pago, tiene acceso a los servicios de salud a través de un subsidio que ofrece el Estado.

Al cierre del año 2021 se encontraban afiliadas al régimen subsidiado un total de 23.968.577 personas, lo que representa un crecimiento de 1.534.000 personas un 6,84% en los últimos 5 años y un 417,77% desde la creación del sistema de salud actual, en el año 1995.

**Ilustración 17. Afiliación y cobertura total nacional. Total histórico**



Fuentes: Serie anual de afiliación a nivel nacional (BDUA) y Estimación y proyección de población DANE (Censos 2005 y 2018)

### **Régimen Contributivo**

El régimen contributivo es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o en concurrencia entre éste y su empleador.

Se deben afiliar en el régimen contributivo, las personas que tienen una vinculación laboral, es decir, con capacidad de pago, como los trabajadores formales e independientes, los pensionados y sus familias.<sup>7</sup>

Al cierre del año 2021 se encontraban afiliadas al régimen contributivo un total de 24.623.736 personas, lo que representa un crecimiento de 2.578.282 personas un 11,70% en los últimos 5 años y un 289,76% desde la creación del sistema de salud actual, en el año 1995. Este crecimiento es un indicador positivo para el sistema de salud y para el país en general, porque traduce que hay una mayor cantidad de personas con capacidad para aportar al sistema.

La Tabla 23, resume la serie anual de afiliación en los últimos 5 años y evidencia el crecimiento en la cobertura del sistema que ha crecido 5,1 puntos, pasando de un 94,9% a un 99,0%.

**Tabla 23.** Serie anual de afiliación al sistema de salud 2017-2021

| Año  | Subsidiado | Contributivo | R. Especiales y Excepción | Total afiliados | Población DANE | Cobertura aseguramiento SGSSS (%) |
|------|------------|--------------|---------------------------|-----------------|----------------|-----------------------------------|
| 2017 | 22.434.577 | 22.045.454   | 2.287.296                 | 46.767.327      | 49.291.609     | 94.9%                             |
| 2018 | 22.658.108 | 22.378.384   | 2.138.118                 | 47.174.610      | 49.834.240     | 94.7%                             |
| 2019 | 22.808.930 | 22.909.679   | 2.244.344                 | 47.962.953      | 50.374.478     | 95.2%                             |
| 2020 | 24.026.912 | 23.362.083   | 2.195.331                 | 49.584.326      | 50.709.385     | 97.8%                             |
| 2021 | 23.968.577 | 24.623.736   | 2.239.164                 | 50.831.477      | 51.328.449     | 99.0%                             |

Fuente: Ministerio de Salud y Protección social (2022)  
Elaboración propia

---

<sup>7</sup> <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimencontributivo/Paginas/regimen-contributivo.aspx#:~:text=El%20r%C3%A9gimen%20contributivo%20es%20un,por%20el%20afiliado%20o%20en.> Consultado el 03 de noviembre de 2022.

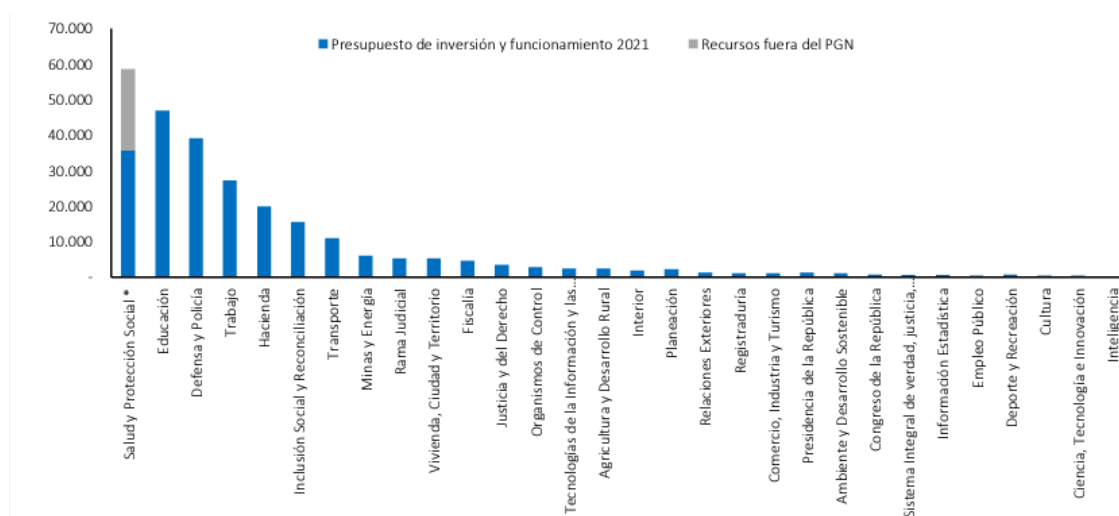
### 4.1.2 Gasto en salud

El análisis realizado por la ANDI en conjunto por la ANIF (ANDI - ANIF, 2021), muestra un resumen bien estructurado de lo que ha significado el gasto en salud en Colombia en las últimas décadas y que se presenta a continuación.

Colombia ha presentado avances innegables en materia de salud pública. El aumento de las coberturas de aseguramiento y acceso, así como la protección financiera de la población frente a enfermedades de alto costo han sido los principales logros del sistema de salud colombiano. Lo anterior ha sido posible durante los últimos años, el sector salud es gracias a que, uno de los que más ha recibido recursos por parte del Presupuesto General de la Nación (PGN).

Para el año 2021 la partida presupuestal de salud aumentó 16,6%, pasando de \$30.9 a \$36.1 billones asignados, siendo el tercer sector con mayor asignación de recursos en el último presupuesto, descontando el rubro destinado al servicio de la deuda. Ahora bien, teniendo en cuenta todas las fuentes de recursos, incluso aquellos que no hacen parte del PGN como las cotizaciones, el sector salud es, de lejos, el que más recursos ha demandado para su financiación.

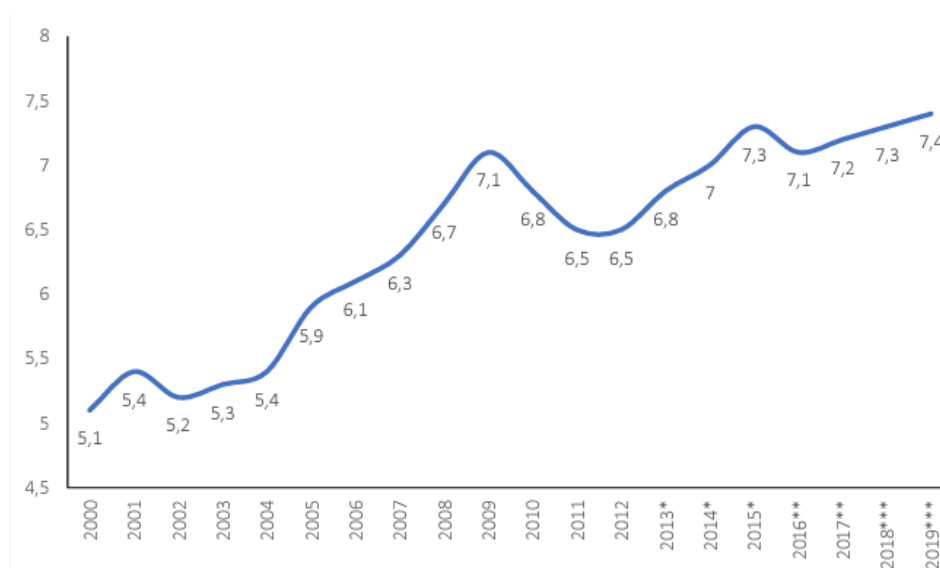
**Ilustración 18.** Presupuesto de inversión por sectores 2021



**Fuente:** Elaboración ANIF con base en Ministerio de Hacienda y Crédito Público & Ministerio de Salud y Protección Social (2022)

Cuando se analizan las cifras del sector frente a otros países, Colombia presenta dos resultados opuestos. El primero de ellos es que, aparentemente, la economía colombiana no gasta lo suficiente en salud. De acuerdo con la OCDE (OCDE, 2019), el país tuvo un gasto per cápita de USD\$960, bastante menos que países como Estados Unidos (USD\$10.586), Noruega (USD\$6.187) o Islandia (USD\$4.349), del promedio de la OCDE (USD\$3.992), e incluso que las otras dos economías latinoamericanas presentes en esta organización (Chile (USD\$2.182) y México (USD\$1.138)). Sin embargo, cuando se compara el gasto en salud como porcentaje del PIB, Colombia presenta un resultado sobresaliente. A pesar de que el promedio de la OCDE es de 8.8%, el promedio para Colombia es de 7.4% (Gutierrez S, 2018).

**Ilustración 19.** Total gasto en salud en Colombia (%PIB)



**Fuente:** Ministerio de Salud y Protección Social (2021)

#### **4.1.3 Descripción de la situación en salud: Riesgo vascular periférico**

##### ***Enfermedades No Transmisibles***

Las enfermedades no transmisibles (ENT) conocidas también como enfermedades crónicas, son afecciones de larga duración con una progresión generalmente lenta. Los cuatro tipos principales son:

- Las enfermedades cardiovasculares como los infartos de miocardio, el ataque cerebrovascular y la hipertensión arterial
- Los diferentes tipos de cáncer.
- Las enfermedades respiratorias crónicas como la neumopatía obstructiva crónica o el asma.
- La diabetes

Estas enfermedades son la causa de defunción más importante en el mundo, pues representan en su conjunto el 70% del número total de muertes anuales; comparten factores de riesgo comunes que incluyen la exposición y consumo del humo del tabaco y sus derivados, la inactividad física, el uso nocivo del alcohol y la dieta no saludable. Las ENT se pueden prevenir y controlar a través de cambios en el estilo de vida, intervenciones de salud y políticas públicas costo-efectivas y requieren un abordaje intersectorial e integrado.

Las enfermedades vasculares periféricas tienen su origen en dos de las ENT: las enfermedades cardiovasculares como los infartos de miocardio, el ataque cerebrovascular y la hipertensión arterial y la diabetes.

##### **Enfermedad cardiovascular**

En Colombia, desde finales de los años sesenta las enfermedades cardiovasculares empiezan a ser reconocidas como causa de morbilidad y mortalidad.

A comienzos de la década de los ochenta adquieren relevancia epidemiológica y a partir de ese momento y durante los siguientes 30 años han ocupado los cinco primeros puestos en la lista de las diez principales causas de mortalidad para el país. Actualmente, las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de morbilidad y mortalidad a nivel mundial y también en Colombia.

La enfermedad cardiovascular se refiere a las enfermedades del corazón y a las enfermedades del sistema de vasos sanguíneos (arterias, capilares, venas) de todo el organismo, tales como el cerebro, las piernas y los pulmones. "Cardio" se refiere al corazón y "vascular" al sistema de vasos sanguíneos.

El corazón es un músculo fuerte que actúa como bomba y es un poco más grande que el puño. Bombea sangre continuamente a través del sistema circulatorio, que es la red de tubos elásticos que permiten que la sangre fluya por todo el organismo. El sistema circulatorio comprende dos órganos principales, el corazón y los pulmones, así como los vasos sanguíneos (arterias, capilares y venas.)

Las arterias y capilares transportan la sangre, rica en oxígeno y nutrientes, del corazón y los pulmones a todas las partes del cuerpo. Las venas regresan la sangre, reducida en oxígeno y nutrientes, al corazón y los pulmones. Los problemas del corazón y los vasos sanguíneos no suceden rápidamente. Con el tiempo, las arterias que llevan la sangre al corazón y al cerebro pueden obstruirse, debido a la acumulación de células, grasa y colesterol.

La disminución en el flujo de sangre al corazón debido a obstrucciones en las arterias ocasiona ataques cardíacos (Minsalud, 2022).

## **Diabetes**

La diabetes es una enfermedad en la que los niveles de azúcar en la sangre se encuentran elevados. El azúcar viene de la digestión de los alimentos y por medio de la

hormona insulina ingresa a las células para posteriormente transformarse en energía la cual es utilizada para las actividades diarias. Los dos tipos de diabetes más comunes son:

#### Diabetes tipo 1

El azúcar obtenido a través de los alimentos no puede ser utilizado de la manera usual por el cuerpo humano debido a la destrucción de las células productoras de insulina. Esto lleva a niveles altos de azúcar o glucosa en la sangre, o hiperglicemia.

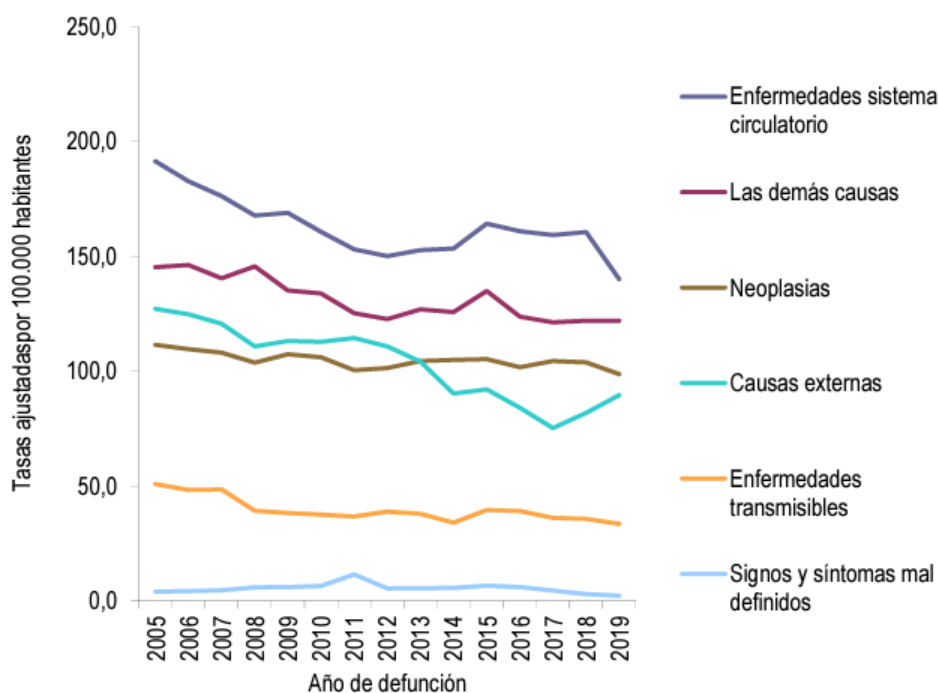
#### Diabetes tipo 2

Se presenta más frecuentemente en la edad adulta y se debe a que el organismo no produce suficiente insulina o a que las células la ignoran. Es la más frecuente en Colombia y se asocia a peso corporal excesivo y a la inactividad física. Los síntomas son parecidos a los de la diabetes de tipo 1, pero a menudo menos intensos. Hasta hace poco, este tipo de diabetes sólo se observaba en adultos, pero en la actualidad también se está manifestando en niños.

#### ***Mortalidad en el Valle del Cauca***

En la población general del Valle del Cauca son las muertes por enfermedades del sistema circulatorio las que presentan mayor incidencia según las tasas ajustadas para el año 2019 y para todo el periodo de estudio, alcanzando un pico máximo de 191,4 muertes por 100.000 habitantes en el año 2005 y un mínimo en el año 2019 (140,0)

**Ilustración 20.** Tasa de Mortalidad Valle del Cauca por 100.000 habitantes. 2015 - 2019

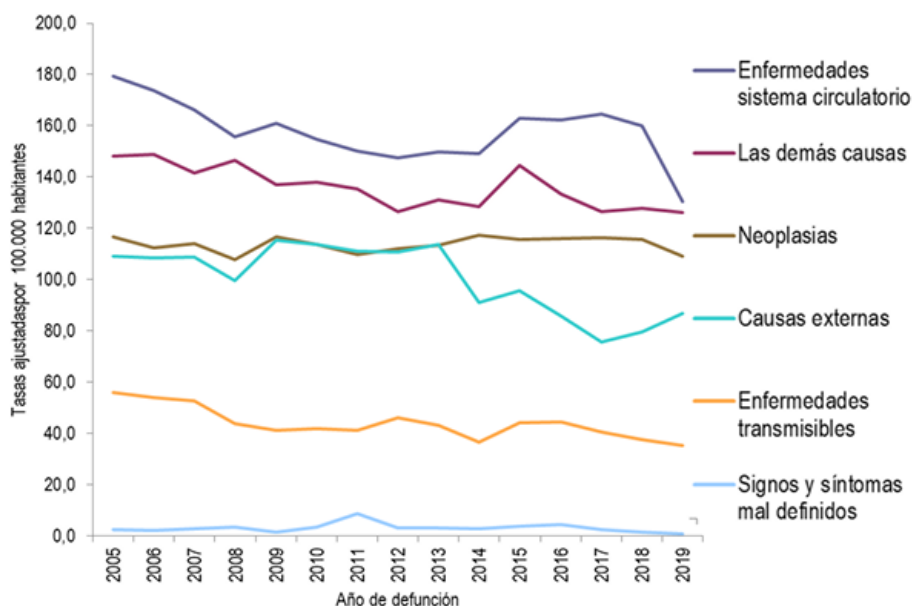


Fuente: ASIS Valle del Cauca (2021) basado en DANE (2020)

### ***Mortalidad en Santiago de Cali***

En la población general del Municipio de Santiago de Cali las causas relacionadas con las defunciones por enfermedades del sistema circulatorio son las que presentan mayor incidencia según las tasas ajustadas durante el periodo del 2005 al 2019, su tendencia es a la reducción alcanzando un pico máximo de 179,4 por 100.000 habitantes en el año 2005 y un mínimo en el año 2012 de 147,4 por cien mil habitantes, sin embargo presenta un incremento significativo del año 2014 con 149,1 llegando al 2019 con 130,4 por cien mil habitantes.

**Ilustración 21.** Tasa de Mortalidad Santiago de Cali por 100.000 habitantes. 2015 - 2019



Fuente: ASIS Santiago de Cali (2021) basado en DANE (2020)

#### 4.1.4 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS)

La corte constitucional en la sentencia C-064 de 2008 definió el concepto de IPS como se transcribe a continuación:

Las Instituciones Prestadoras de Salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, dentro de las Entidades Promotoras de Salud o fuera de ellas. Son entidades organizadas para la prestación de los servicios de salud, que tienen como principios básicos la calidad y la eficiencia, cuentan con autonomía administrativa, técnica y financiera, y deben propender por la libre concurrencia de sus acciones. El legislador ha considerado que se trata de entidades que prestan servicios en el área de la salud, compiten en este mercado, deben respetar las reglas que impiden el monopolio y garantizan la libertad de competencia en la prestación de sus servicios, con lo cual queda demostrado que jurídicamente son valoradas como empresas creadas, entre varios fines, con el

propósito de obtener lucro económico, salvo claro está aquellas entidades sin ánimo de lucro.

Por otro lado, la Circular Externa 018 de 2015, expedida por la Superintendencia Nacional de Salud, tuvo como finalidad clasificar a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), para facilitar el análisis diferenciado de estas, las dividió según el impacto en el sector y el contexto en el que ofrecen los servicios, dicha clasificación aplica a todas las IPS del país, tanto de naturaleza pública, privada o mixta, y fijó para tal fin parámetros de: tamaño, el número de servicios habilitados y la ubicación, organizándolas en 7 grupos así: Grupo A, Grupo B, Grupo C1, Grupo C2, Grupo D1, Grupo D2, Grupo D3.

Esta clasificación le permite a la Superintendencia diseñar metodologías e instrumentos de supervisión de acuerdo con las características de cada grupo de IPS.

#### **Ilustración 22. Clasificación IPS**

| <b>Grupo</b> | <b>Criterios</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A            | IPS que son único prestador en el municipio, tienen solo habilitados servicios en ese municipio y, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestan servicios en el departamento con menos de 16 IPS por cada 100.000 habitantes, y la distancia del municipio a la capital más cercana es superior a 68kms, o,</li> <li>• Prestan servicios en un municipio cuya distancia a la capital más cercana es superior a 132.71 kms</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| B            | IPS que no cumplen con las características del Grupo A y cuyo NIT es el mismo de alguna EAPB o empresa aseguradora.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| C1           | IPS que no cumplen con las características de los Grupos A y B y, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen activos totales superiores a \$51.039 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Tienen ingresos totales superiores a \$50.601 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Tienen patrimonio total superior a \$45.814 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Pertenecen al Grupo 1 de las NIIF (IPS privada o mixta), o,</li> <li>• Están clasificadas con Nivel 3 de complejidad (IPS Pública), o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 26 servicios de alta complejidad, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 57 servicios de complejidad media, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 43 servicios intramurales hospitalarios</li> </ul> |
| C2           | IPS que no cumplen con las características de los Grupos A, B, C1 y, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen activos totales superiores a \$24.325 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Tienen ingresos totales superiores a \$23.628 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Tienen patrimonio total superior a \$20.712 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 13 servicios de alta complejidad, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 37 servicios de complejidad media, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 27 servicios intramurales hospitalarios</li> </ul>                                                                                                                                                |
| D1           | IPS que no cumplen con las características de los Grupos A, B, C1, C2 y,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen activos totales superiores a \$14.816 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Tienen ingresos totales superiores a \$14.613 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Tienen patrimonio total superior a \$11.749 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Están clasificadas como Nivel 2 de complejidad (IPS pública), o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 6 servicios de alta complejidad, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 32 servicios de complejidad media, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 21 servicios intramurales hospitalarios</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| D2 | IPS que no cumplen con las características de los Grupos A, B, C1, C2, D1 y, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenecen al Grupo 2 de las NIIF (IPS privada o mixta), o,</li> <li>• Son de naturaleza pública y tienen activos totales superiores a \$1.196 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Son de naturaleza pública y tienen ingresos totales superiores a \$1.582 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Son de naturaleza pública y tienen patrimonio total superior a \$1.186 millones con corte al 31 dic 2014, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 5 servicios de alta complejidad, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 17 servicios de complejidad media, o,</li> <li>• Tienen habilitados más de 11 servicios intramurales hospitalarios</li> </ul> |
| D3 | IPS que no cumplen con las características de los Grupos A, B, C1, C2, D1 y D2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Circular Externa 000018 (Superintendencia Nacional de Salud, 2015)

Elaboración propia

De acuerdo a la información de Datos Abiertos<sup>8</sup>, de las 11.466 IPS que hay en Colombia, el 8,2% (941 IPS) están en el Valle del Cauca, y a su vez 609 IPS están en la ciudad de Cali. Es importante resaltar que solo 10 IPS en el Valle del Cauca ofrecen servicios de cirugía vascular y de esos 9 están ubicados en Cali y 1 en Cartago.

**Tabla 24.** Participación IPS en Colombia

| Departamento    | Total         | % participación |
|-----------------|---------------|-----------------|
| Bogotá D.C      | 1.616         | 14,09%          |
| Antioquia       | 994           | 8,67%           |
| Valle del Cauca | 941           | 8,21%           |
| Atlántico       | 864           | 7,54%           |
| Santander       | 706           | 6,16%           |
| Otros           | 6,345         | 55,34%          |
| <b>Total</b>    | <b>11.466</b> | <b>100%</b>     |

Fuente: Datos Abiertos (2022)

Elaboración propia

<sup>8</sup> <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Listado-de-IPS-en-Colombia-seg-un-nivel-de-compl/ugc5-acjp/data> Consultado el 3 de noviembre de 2022.

#### **4.1.5 Especialistas en Colombia**

De acuerdo a cifras entregadas por el Ministerio de Salud y Protección Social en su informe “Estimación de oferta médicos especialistas en Colombia” publicado en agosto de 2018, se estima que en Colombia hay alrededor de 27.000 especialistas ejerciendo la medicina, de los cuales alrededor del 10% (2.700) son Cirujanos y se estima que la subespecialidad de Cirugía Vascular no supera el 10% de los cirujanos, es decir, en Colombia hay alrededor de 270 cirujanos vasculares en edad de ejercer. La Asociación Colombiana de Cirugía Vascular y Angiología reporta 220 miembros.

Esta oferta es insuficiente si se toma en cuenta que la Cirugía Vascular hace parte de las especialidades que deben atender a la cohorte más grande del país y que tiene el índice de mortalidad más elevado.

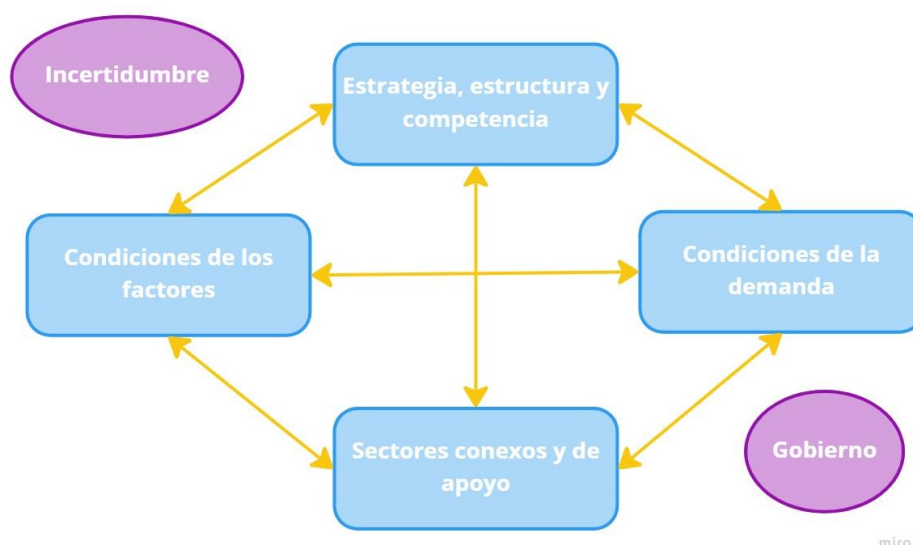
#### **4.2 Diamante competitivo del sector salud**

El principal aporte del Diamante de Porter radica en sugerir que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo.

No obstante, lo interesante del esquema no son los factores en sí mismos, que por otra parte son más bien conocidos y no sugieren ningún aporte; lo que realmente supuso una innovación fue la relación entre ellos.

Al igual que con el esquema de las ‘Cinco fuerzas de Porter’, su autor busca con esta propuesta que los países (y las empresas) sean capaces de identificar las causas de su alta competitividad. En el caso contrario, la idea es analizar las razones de por qué no tienen ventaja competitiva y buscar soluciones que se puedan aplicar al respecto.

### Ilustración 23. Adaptación del Diamante Competitivo



**Fuente:** (Porter, Ventaja competitiva de las naciones, 1991)  
**Elaboración propia**

De acuerdo al análisis realizado hasta este punto se aplica el diamante competitivo al sector salud con los siguientes resultados.

#### 4.2.1 Estrategia corporativa, estructura y competencia

- **Estrategia:** En términos generales la estrategia de las IPS del sector consiste en, cumplir con la normatividad, ofrecer al usuario y sus familias un trato digno y humanizado, buscando un equilibrio entre los costos de atención y la eficiencia del servicio, dadas las bajas tarifas del mercado, impuestas en su mayoría por las EPS.
- **Estructura:** Para lograr la estrategia, los actores del sistema tienden a contar con un alto número de colaboradores administrativos y de operación con contratación directa con la empresa y menor cantidad de profesionales en salud que por su alto costo en salarios y la cultura de trabajar para diferentes entidades de manera simultánea son contratados por prestación de servicios.

- **Competencia:** En términos generales no se siente la competencia como un océano rojo que hay que exterminar (Chan Kim & Mauborgne, 2005), las IPS y empresas del sector en general se enfocan en atender la alta demanda de servicios, quedándose por lo general, cortos en la capacidad de respuesta. Como se ha mencionado en apartes anteriores, hay un déficit de oferta en IPS y profesionales para la alta cobertura que tiene el Sistema de Salud.

#### 4.2.2 *Condiciones de la demanda*

- **Demanda Local:** El mercado en general del sector es inmenso, como se ha establecido, el 97% de la población está cubierta por el sistema de salud y los servicios relacionados con patologías vasculares periféricas están incluidos en el Plan Obligatorio de Beneficios en Salud (PBS), de esta manera, cualquier persona que requiera los servicios puede ser atendida en una IPS. Las alianzas estratégicas con EPS y otras IPS es fundamental para cubrir una porción más alta del mercado. Sin embargo, los usuarios particulares que cuenten con la capacidad de pago para acceder a los servicios sin tener que asumir los tiempos de espera de la EPS también pueden ser atendidos sin limitantes dada la estructura del sistema.
- **Turismo en salud:** Colombia es reconocido a nivel internacional por sus servicios de salud a bajo costo, especialmente en servicios estéticos, es importante aclarar que, aunque en Colombia los servicios son de cobertura del sistema, en el exterior el tratamiento a patologías como las venas várices es considerado estético y por eso resulta atractivo para el extranjero viajar a Colombia a realizarse dichos procedimientos.

#### 4.2.3 Sectores conexos y de apoyo

- **Bienes conexos:** El sector cuenta con productores nacionales de: equipos biomédicos, insumos médicos, dispositivos médicos, medicamentos, equipos de esterilización, limpieza y mantenimiento, uniformes y equipos de protección personal. Sin embargo, hay algunos equipos biomédicos, dispositivos y medicamentos que no se producen en el país y deben ser importados.
- **Servicios conexos:** El sector cuenta con otros servicios necesarios para su correcto funcionamiento dentro del país, en la mayoría de casos dentro de la misma región, estos son: Recolección y manejo de residuos sólidos y hospitalarios, Universidades y centros de estudio para educación y entrenamiento al talento humano en salud y de apoyo, Servicios de esterilización, transporte medicalizado y redes integrales de servicios, es decir, IPS de diferentes niveles en la misma ciudad.
- **Industrias relacionadas:** Que existan IPS en todo el territorio nacional, que en la región y en la ciudad existan otras IPS que ofrezcan servicios semejantes contribuye al crecimiento del sector, fomenta la innovación en tecnología y en la prestación de servicios y genera el crecimiento de la oferta de talento humano relacionado.

#### 4.2.4 Condiciones de los factores

- **Localización geográfica:** La posición geográfica del Valle del Cauca es privilegiada, su cercanía al puerto de Buenaventura, su riqueza hídrica y su clima seco lo hacen un excelente punto de encuentro para importantes empresas del sector.

- **Infraestructura vial:** La composición geográfica del departamento, en su mayoría planicie facilita los desplazamientos entre municipios y la cabecera municipal para acceder a los servicios de salud y para el transporte de materias primas.
- **Mano de obra especializada:** En materia de cirujanos vasculares la oferta es insuficiente para satisfacer la demanda. En materia de calidad de la mano de obra especializada, el Valle del Cauca es reconocido por el alto nivel de los cirujanos vasculares que ejercen en la región.
- **Red Eléctrica:** La ciudad de Cali y el Departamento en general cuentan con fluido eléctrico continuo que es generado por 5 empresas en la región. En Cali. EMCALI es responsable de la generación de energía eléctrica para toda la ciudad.
- **Sistemas de Información:** El sector salud dispone de unos de sistemas de información únicos de uso obligatorio para algunas fases de la cadena como la afiliación (SAT), prescripción (MIPRES 3.0) y el reporte de indicadores (SISPRO), otros están normados en proceso de implementación como la Historia Clínica Única y otros son de uso propio, lo que significa una información fraccionada y con subregistros ya que depende del grado de tecnificación de las IPS en materia de aplicativos e integraciones tecnológicas.

#### 4.2.5 Gobierno

- **Financiamiento:** El Gobierno aporta gran parte de los recursos para la financiación del sistema.
- **Normatividad:** El impacto más grande del Gobierno está en la normatividad que regula al sistema, incluyendo tarifas, metodologías y formas de pago.

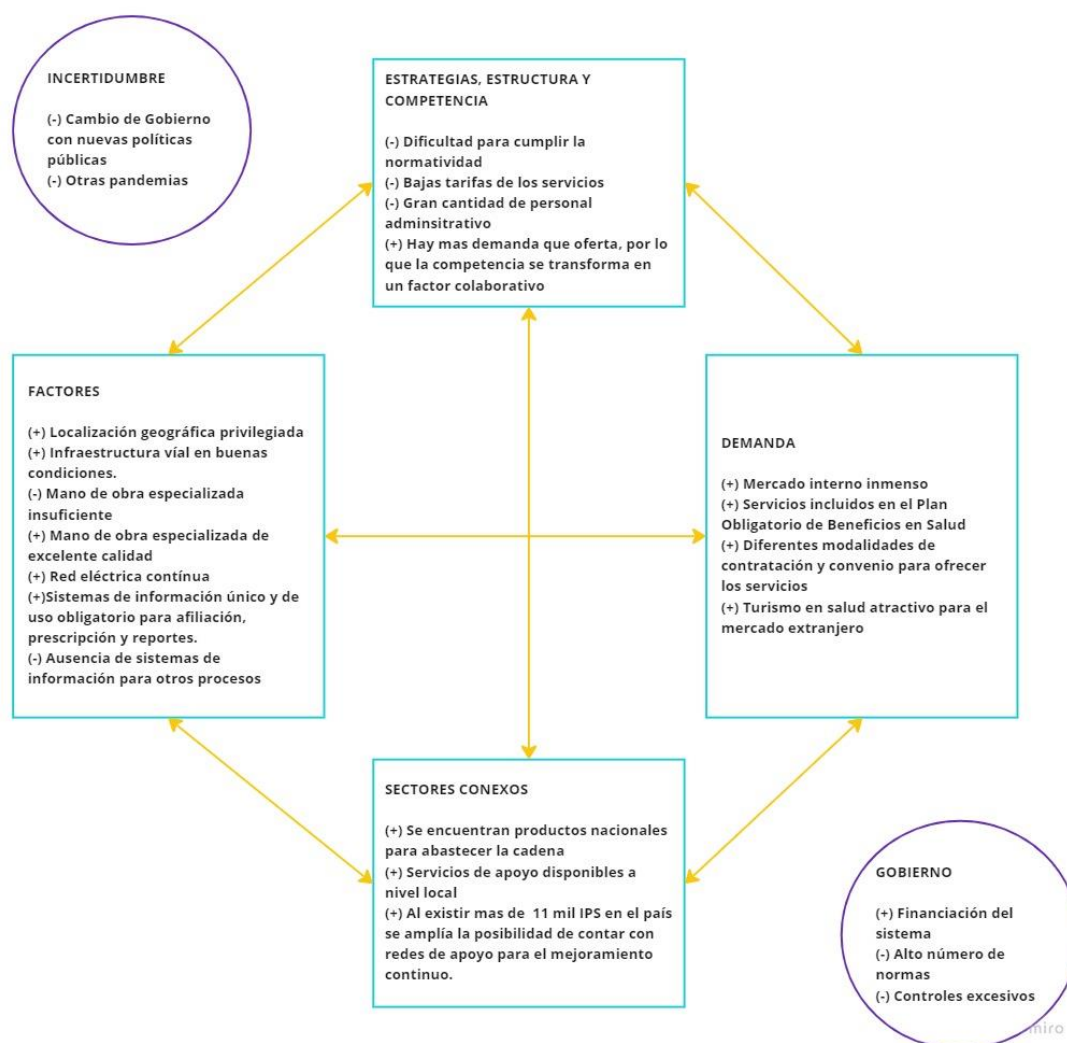
- **Control:** Otras de las funciones que tiene el Gobierno es controlar el cumplimiento y funcionalidad del sistema.

#### 4.2.6 Incertidumbre

- **Cambio de Gobierno:** Factor determinante que puede cambiar la continuidad del sistema tal como se tiene estructurado.
- **Pandemia:** Nuevas enfermedades como lo ocurrido con el COVID-19 afectan la estabilidad del sistema.

#### 4.2.7 Resumen diamante competitivo sector salud en Colombia

**Ilustración 24.** Diamante competitivo sector salud



Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Análisis de Fuerzas competitivas para una IPS especializada en riesgo vascular

La crisis derivada de la pandemia del Covid-19 ha tenido un fuerte impacto en las empresas. Sin ir más lejos, según datos del Banco Mundial, la crisis sanitaria hizo que las ventas cayeran un 50% en una cuarta parte de las compañías.

Sin duda, se trata de un dato que muestra cómo muchas organizaciones han sufrido efectos negativos, pero también existen ejemplos de negocios que han sabido adaptarse. Por ejemplo, hay restaurantes que permanecieron cerrados, pero adoptaron la fórmula de envío a domicilio para sobrevivir.

Y es que, en situaciones de crisis, ante cambios en la demanda o con la entrada de nuevos competidores, resulta esencial elaborar un análisis del mercado, ya que son factores que producen diversos efectos en las empresas. Un análisis del mercado mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, Ventaja competitiva de las naciones, 1991) puede preparar a las empresas para enfrentar la incertidumbre y volatilidad del entorno.

#### 4.3.1 (F1) Poder de negociación de los clientes

- **Número de clientes:** Al prestarse servicios del Plan Obligatorio de Beneficios en Salud cualquier usuario es un cliente potencial de la IPS, en la ciudad de Cali, de acuerdo a la información demográfica sería una población de 2,3 millones de habitantes, 395 mil mayores de 60 años, sin embargo, esta es una amenaza baja dado que los costos de bolsillo de los usuarios al cambiar de un prestador al otro no varían debido a que el Pareto de los servicios son prestados a través de la EPS y los copagos y cuotas moderadoras están normados, ningún prestador puede cobrar un valor diferente al definido por el Ministerio de Salud y Protección Social.
- **Posibilidad de integración hacia atrás:** No es posible en este negocio que el usuario pueda acceder a un tratamiento sin primero contar con una orden médica dada por el especialista. Amenaza baja.

- **Costos de cambiar al proveedor:** En cuanto a los costos cuando se trata de particulares podría estar más competido, pero en términos generales este aspecto es una amenaza débil ya que se manejan precios similares entre las IPS. Los clientes de EPS no tienen ninguna modificación en costos de bolsillo, como se mencionó anteriormente los copagos y cuotas moderadoras están normadas.

#### **4.3.2 (F2) Poder de negociación de los proveedores**

- **Cantidad de proveedores de insumos y medicamentos en la industria:** Para los insumos y medicamentos requeridos existe una alta cantidad de proveedores y laboratorios productores a nivel local, regional y nacional, con tiempos de entrega incluso inmediatos lo que lo convierte en una amenaza débil.
- **Cantidad de proveedores de equipos biomédicos:** Para los equipos médicos hay menor oferta, pero al contar con industria nacional y extranjera se facilita la amenaza es media.
- **Poder de decisión de los precios:** Las IPS tienen muy bajo poder de decisión sobre los precios por lo que la amenaza es alta, que es compensada por la guerra de precios entre los proveedores por ser tantos.

#### **4.3.3 (F3) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

- **Política gubernamental:** La alta normatividad que debe cumplir una IPS para entrar al mercado hace que la amenaza de entrada de nuevos competidores sea baja.
- **Inversiones de capital:** Para cumplir la normatividad y habilitarse para operar significa contar con un capital inicial considerable para todas las adecuaciones que se deben realizar, esto baja la amenaza de entrada de nuevos competidores.

- **Mano de obra especializada:** A lo anterior se debe sumar la escasa oferta de profesionales de la salud especializados que hace difícil cumplir con tiempos de oportunidad en la prestación del servicio y puede disminuir el interés de los competidores por ingresar al sector.
- **Diferenciación del producto:** Respecto a la diferenciación del producto las barreras son mínimas debido a que hay unos estándares y características establecidas, por guías y protocolos clínicos, pero en cuanto a los servicios de integralidad en la atención y en los equipos biomédicos que se utilizan se encuentran diferencias importantes ya que dependerá del motor económico de los inversionistas para adquirir equipos de última tecnología. En términos generales la diferenciación del producto no es una barrera importante para competidores potenciales.
- **Integración Vertical:** Este punto sí representa una amenaza alta ya que es atractivo para las EPS que cuentan con IPS dentro de su grupo empresarial la creación de una Institución Prestadora de Servicios de Salud dedicada al manejo del riesgo vascular y que todos sus afiliados sean remitidos a dicha institución.
- **Desventajas de los costos independiente de la escala:** Para un nuevo competidor es difícil acceder al *Know-How* de las IPS que llevan tiempo en el mercado, especialmente porque la mayoría de las existentes son propiedad de especialistas médicos que han desarrollado sus propias técnicas y mantienen relación estrecha con los proveedores de insumos y laboratorios.
- **Identificación de marca:** Esta es una barrera importante a tener en cuenta especialmente en los clientes particulares y está relacionado con el interés que tienen los clientes del sector por clínicas grandes y reconocidas dentro del mercado, las cuales por su experiencia son referentes de calidad y garantía.

#### 4.3.4 (F4) *Amenaza de productos sustitutos*

- **Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en futuro próximo:** En los servicios de salud es difícil encontrar productos sustitutos, el acceso a investigación y desarrollo podrían dar como resultado nuevas técnicas para el tratamiento de la enfermedad, pero la disponibilidad de acceder a esos sustitutos no sería fácil para el usuario aún más si no está autorizado e incluido en los servicios del sistema de salud así que la amenaza es baja.

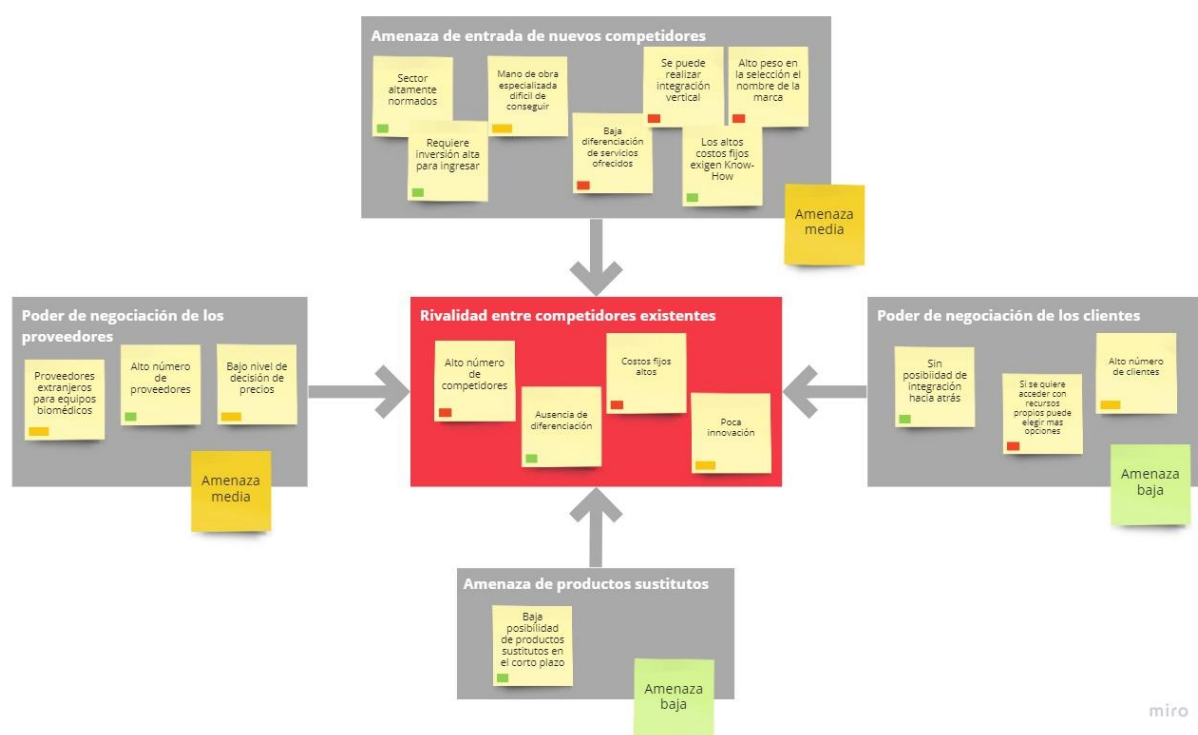
#### 4.3.5 (F5) *Rivalidad entre competidores existentes*

- **Número de competidores:** Si bien, como se mencionó anteriormente, existen más de 11 mil IPS en Colombia, y dedicadas al tratamiento de enfermedades vasculares 9 en la ciudad de Cali, la rivalidad entre competidores es casi inexistente, esto por varios factores: exceso de demanda, lo que se traduce en que para todos hay trabajo y reconocimiento y cercanía entre los vasculares de la región que los lleva a buscar alternativas amigables que no afecten a la estabilidad del otro aunque sea competencia en la prestación de los servicios.
- **Falta de diferenciación:** Esta es una amenaza fuerte dado que la mayoría de los competidores ofrecen los mismos servicios y las mismas técnicas.
- **Costos fijos:** Esta es una amenaza media, los costos fijos tienden a ser elevados, está en la capacidad de las IPS lograr optimizar los roles de su estructura organizacional para aumentar la capacidad de atención con los mismos costos fijos.
- **Innovación y desarrollo:** En el sector, el nivel de innovación y desarrollo tecnológico está ligado a la investigación clínica que es muy difícil de conseguir

para una IPS, esta labor está más relacionada con la academia y los resultados son compartidos a la comunidad en general.

#### 4.3.6 Esquema de las cinco fuerzas de Porter aplicada a una IPS especializada en riesgo vascular

**Ilustración 25.** Cinco fuerzas de Porter aplicada a una IPS especializada en riesgo vascular



**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.3.7 Matriz de análisis competitivo de una IPS especializada en riesgo vascular

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado al sector de las IPS, se presenta una matriz calificadora que permitirá establecer el perfil competitivo en el sector y ser base para la definición de estrategias. La Tabla 25 presenta los resultados.

**Tabla 25.** Matriz de análisis competitivo de una IPS especializada en riesgo vascular

| Negocio: IPS especializada en riesgo vascular                         | Marco específico del negocio  |   |        |           |    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---|--------|-----------|----|
|                                                                       | Perfil competitivo del sector |   |        |           |    |
| Sector: Salud                                                         | Repulsión                     |   | Neutro | Atracción |    |
|                                                                       | --                            | - |        | +         | ++ |
| (F1) Poder de negociación de los clientes                             |                               |   |        |           |    |
| Número de clientes                                                    |                               |   |        |           | x  |
| Posibilidad de integración hacia atrás                                |                               |   |        |           | x  |
| Costos de cambiar al proveedor                                        |                               |   |        | x         |    |
| (F2) Poder de negociación de los proveedores                          |                               |   |        |           |    |
| Cantidad de proveedores de insumos y medicamentos en la industria     |                               |   |        | x         |    |
| Cantidad de proveedores de equipos biomédicos                         |                               |   |        |           | x  |
| Poder de decisión de los precios                                      |                               | x |        |           |    |
| (F3) Amenaza de entrada de nuevos competidores                        |                               |   |        |           |    |
| Política gubernamental                                                |                               |   |        | x         |    |
| Inversiones de capital                                                |                               |   |        | x         |    |
| Mano de obra especializada                                            |                               |   |        | x         |    |
| Diferenciación del producto                                           | x                             |   |        |           |    |
| Integración Vertical                                                  | x                             |   |        |           |    |
| Desventajas de los costos independiente de la escala                  |                               |   |        | x         |    |
| Identificación de marca                                               |                               | x |        |           |    |
| (F4) Amenaza de productos sustitutos                                  |                               |   |        |           |    |
| Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en futuro próximo |                               |   |        | x         |    |
| (F5) Rivalidad entre competidores existentes                          |                               |   |        |           |    |
| Número de competidores                                                |                               | x |        |           |    |
| Falta de diferenciación                                               | x                             |   |        |           |    |
| Costos fijos                                                          |                               | x |        |           |    |
| Innovación y desarrollo                                               |                               |   | x      |           |    |
| Perfil numérico                                                       | 3                             | 4 | 1      | 7         | 3  |

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2013)

Elaboración propia

De acuerdo a la calificación del perfil numérico una IPS especializada en riesgo vascular que ya esté en el mercado resulta atractiva porque cuenta con los especialistas que son un factor crítico, ha alcanzado un nivel de *know-how* que le permite mejorar su

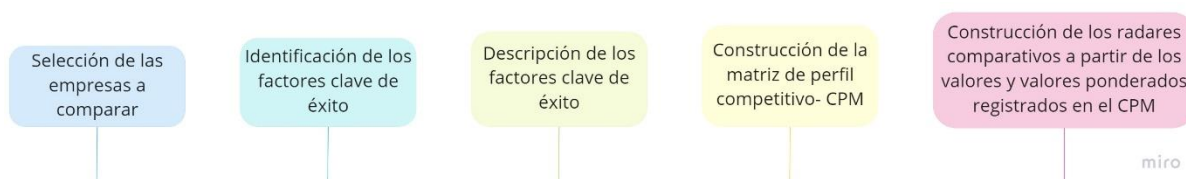
competitividad en un sector que no se caracteriza por grandes innovaciones, tiene acceso a un gran número de proveedores y ya ha realizado las más altas inversiones para habilitarse. Su amenaza competitiva más grande estaría en una IPS que ingrese por integración vertical con un grupo empresarial que tenga a su vez una EPS.

#### 4.4 Benchmarking: Perfil competitivo Centro Vascular de Occidente

El benchmarking es un proceso continuo y sistemático para medir y evaluar productos, servicios, estrategias, funciones y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas de los competidores líderes y más fuertes de la industria. Se utiliza para recopilar y comparar datos de diferentes organizaciones con diferentes variantes operativas. En el benchmarking, las metas se establecen utilizando normas externas y objetivas aprendiendo de otros, asimismo, es un proceso de “aprendizaje” ligado al “aprender de los demás”. De hecho, es un valioso modelo de gestión estratégica y competitiva que proporciona un enfoque disciplinar y lógico para comprender y evaluar, de forma objetiva, las fortalezas y debilidades de una empresa (Betancourt & Franco, 2018).

Siguiendo la metodología propuesta por Betancort & Franco, para realizar este análisis se siguieron las fases de la Ilustración 26.

**Ilustración 26.** Fases Benchmarking 4 IPS especializadas en riesgo vascular



**Fuente:** (Betancourt & Franco, 2018)  
**Elaboración propia**

##### 4.4.1 Selección de empresas

Se seleccionan las 4 IPS más reconocidas en el Valle del Cauca para el tratamiento de enfermedades vasculares periféricas.

### ***Centro Médico Imbanaco***

Es una de las clínicas más reconocidas a nivel nacional, fue fundada en 1976, y desde entonces se ha ido fortaleciendo como referente de buenas prácticas no sólo en medicina sino en servicio, innovación y crecimiento. En abril de 2017, recibe por parte del comité evaluador de la Joint Commission International, el sello dorado de la acreditación internacional, la máxima distinción en calidad en salud en el mundo, siendo la primera institución en salud del sur occidente colombiano en obtenerla y la quinta a nivel nacional.

Tienen una política integral de Gestión, Ambiental, de Seguridad y Salud en el Trabajo, y Responsabilidad Social Empresarial que declara “Estamos comprometidos con la calidad y la seguridad de la atención brindada a los pacientes, con el desarrollo y bienestar de los médicos y colaboradores, con el crecimiento y relación de mutuo beneficio con los clientes empresariales, proveedores, contratistas y firmas “outsourcing”; con la sostenibilidad financiera para responder a las expectativas de los accionistas. Estamos comprometidos con la conservación del medio ambiente y el cumplimiento riguroso y ético de la normatividad que rige la prestación de los servicios de salud en Colombia” (CMI, 2022).

### ***Fundación Valle del Lili***

Fundada en 1982, con 40 años de historia como hospital de alta complejidad, opera con un equipo humano conformado por 724 médicos, y un total de 7.933 ciudadanos Lili. Su crecimiento se sustenta en los pilares de excelencia en la Asistencia Médica, Educación y Docencia, Investigación Clínica, y Responsabilidad Social.

La IPS está certificada en Excelencia en la Acreditación de Salud entre muchas otras dadas a cada uno de sus servicios, cuentan con 5 sedes en las ciudades de Cali y Jamundí (Lili, 2022).

### ***DIME Clínica neurocardiovascular***

Fundada en 1988, su filosofía ha sido la de ser un centro dedicado al diagnóstico médico, reuniendo en un solo lugar las áreas más frecuentes utilizadas como ayuda diagnóstica. Está certificada en ISO 9001. Actualmente emplea a 426 personas.

Su intención es lograr una atención humanizada para satisfacer todas las necesidades y expectativas del usuario y su familia, minimizar el riesgo de la atención y cumplir siempre con los más altos estándares de calidad. El modelo de atención tiene un enfoque biopsicosocial, que considera la salud y la enfermedad como multidimensional. El modelo se basa en siete políticas institucionales: calidad, seguridad del paciente, humanización, educación, nutrición, enfoque y gestión del riesgo y gestión de la tecnología (DIME, 2021).

### ***Fundación Centro Vascular de Occidente***

La IPS Fundación Centro Vascular de Occidente fue constituida en octubre de 2008. El fundador de la IPS fue el Doctor Ernesto Dueñas, quien hasta el momento y durante 30 años se había desempeñado como médico especialista en cirugía vascular en reconocidas clínicas de Cali y había prestado sus servicios de manera gratuita en regiones apartadas del pacífico colombiano con enormes y reconocidas falencias en los servicios básicos de salud.

Actualmente cuenta con 50 empleados, y se encuentra en un proceso de reestructuración con el objetivo de modernizar sus procesos y capacidades tecnológicas, cerrar las brechas que tiene para dar cumplimiento a las exigencias de norma y expandirse a otros municipios de la región (CENVAS, 2022).

#### ***4.4.2 Identificación y descripción de los Factores Claves de éxito (FCE)***

En la Tabla 26 se describen los FCE, que pueden ser internos o externos a la organización. Éstos pueden identificarse como parte del diseño básico de una actividad o un proceso que permite influir en él o elegirlo activamente.

**Tabla 26.** Descripción de los factores claves de éxito

| <b>FCE</b>                         | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Portafolio de Servicios            | La importancia del portafolio de servicios se centra como carta de presentación de las organizaciones a sus potenciales clientes, constituir un portafolio sólido y variado a las necesidades de los clientes les permitirá a estos obtener un mayor interés por los productos o servicios que presta cualquier organización. Aquella empresa con un portafolio amplio y solido obtendrá una ventaja competitiva frente a las organizaciones que carecen de un orden en el préstamo de sus servicios y la venta de sus productos. |
| Calidad en la atención             | Un trato humanizado, amable y resolutivo es fundamental para que los usuario califiquen de manera positiva a la IPS y en caso de servicios electivos la escojan para realizarse sus medicamentos de manera particular.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Oportunidad de citas               | Es el tiempo que transcurre entre el momento que el usuario solicita la cita y hay la primera cita disponible. Entre más cercanas estén esas dos fechas mejor será percibida la atención al usuario.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Seguridad del Paciente             | Hace referencia a las políticas, estándares y procedimientos que tiene la entidad en todo el proceso de atención para asegurar que no ocurra ningún evento adverso que ponga en riesgo al paciente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Posicionamiento de marca           | Hace referencia al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores con respecto a sus competidores. Es uno de los indicadores definitivos que explica cuáles son las empresas con mayor dominio en el mercado. En el sector salud ocurre que un servicio específico posiciona la marca y hace que los usuarios la elijan para otros servicios aunque no se encuentren posicionados.                                                                                                                                      |
| Estructura organizacional adecuada | Es de vital importancia que las empresas cuenten con la cantidad y calidad de personas idóneas para llevar a cabo todas las funciones de la cadena de valor y procesos de apoyo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Integralidad de servicios          | Que el usuario no tenga que trasladarse de una IPS a otra para recibir su tratamiento de manera completa es un factor decisivo para tener adherencia a los tratamientos y lograr los resultados en salud esperados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Especialistas reconocidos          | Que los especialistas que ofrecen sus servicios en la entidad sean reconocidos en el medio favorece la elección de la entidad, aun cuando la IPS no tenga tanto reconocimiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Infraestructura física             | Las instalaciones son un factor determinante en empresas de atención al público, que estén en perfectas condiciones, debidamente señalizadas y con facilidades de acceso y parqueadero siempre serán factores positivos para el usuario.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Tarifas                            | Las tarifas son fundamentales como estrategia competitiva, atrae clientes corporativos (EPS / IPS) y también puede ser un diferenciador para los clientes particulares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3 Matriz de perfil competitivo

La matriz recoge las percepciones que tienen los especialistas respecto a las empresas competidoras comparadas y la importancia de cada FCE en el sistema. Para ello, esta matriz está diseñada de la siguiente manera: La primera columna incluye los factores clave de éxito;

en la segunda columna se asigna el peso de acuerdo a la importancia relativa de cada factor dada por especialistas, de manera que al sumar todos los pesos se obtiene un total del 100%; cada empresa será evaluada a través de dos dimensiones: valor y valor ponderado. En la columna de valores se presenta la calificación asignada por cada analista al desempeño de estos en cada empresa. La escala de valoración es del 1 al 4, donde 1 significa insuficiente y 4 expresa el mejor desempeño. La columna de valor ponderado es el resultado de multiplicar el peso por el valor respectivo de cada empresa. Esta metodología proporciona, de forma integral, el perfil competitivo de cada una de las empresas y los factores que deben ser objeto de mejora estratégica (Betancourt & Franco, 2018).

Para establecer de manera objetiva el peso ponderado a cada FCE se utilizó una matriz AHP (Ver Ilustración 27) que arrojó una razón de consistencia menor a 0.01 lo que significa que el vector prioridades es correcto para ser usado como ponderación para la matriz de perfil competitivo.

**Ilustración 27. Matriz AHP para jerarquizar los FCE**

| PROCESO DE ANALISIS JERARQUICO - AHP        |                 |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
|---------------------------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|-----------|-----------------|------------|--------------|----------------|-----------------|--------------------------|------------|---------|-------------|-----------|-----------------|------------|--------------|----------------|-----------------|-----------|-------------|--------------|-------|
| Producto/servicio/proces                    |                 | Factores Claves de Éxito |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Número de criterios                         |                 | 10                       |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Nombre criterios                            | Portafolio      |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
|                                             | Calidad         |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
|                                             | Oportunidad     |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
|                                             | Seguridad       |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
|                                             | Posicionamiento |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
|                                             | Estructura      |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
|                                             | Integralidad    |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
|                                             | Reconocimiento  |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Infraestructura                             |                 |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Tarifas                                     |                 |                          |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Comparación de alternativas según criterios |                 |                          |             |           |                 |            |              |                |                 | Factores Claves de Éxito |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 | 1         | 2           | *(2)/(1)     |       |
| Matriz de comparación por pares             |                 |                          |             |           |                 |            |              |                |                 | Matriz Normalizada       |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 | Prioridad | Ponderación | Consistencia |       |
| Criterios                                   | Portafolio      | Calidad                  | Oportunidad | Seguridad | Posicionamiento | Estructura | Integralidad | Reconocimiento | Infraestructura | Tarifas                  | Portafolio | Calidad | Oportunidad | Seguridad | Posicionamiento | Estructura | Integralidad | Reconocimiento | Infraestructura | Tarifas   |             |              |       |
| Portafolio                                  | 1               | 0.14                     | 0.33        | 0.14      | 2               | 3          | 0.5          | 0.5            | 2               | 0.17                     | 0.03       | 0.04    | 0.02        | 0.04      | 0.05            | 0.06       | 0.02         | 0.02           | 0.05            | 0.03      | 3.8%        | 0.34         | 3.06  |
| Calidad                                     | 7               | 1                        | 5           | 1         | 8               | 9          | 6            | 6              | 8               | 2                        | 0.24       | 0.28    | 0.29        | 0.28      | 0.21            | 0.19       | 0.27         | 0.27           | 0.21            | 0.32      | 25.7%       | 2.83         | 10.39 |
| Oportunidad                                 | 3               | 0.20                     | 1           | 0.20      | 4               | 5          | 2            | 2              | 4               | 0.25                     | 0.10       | 0.06    | 0.06        | 0.06      | 0.11            | 0.11       | 0.09         | 0.09           | 0.11            | 0.04      | 8.1%        | 0.59         | 7.23  |
| Seguridad                                   | 7               | 1.00                     | 5.00        | 1         | 8               | 9          | 6            | 6              | 8               | 2                        | 0.24       | 0.28    | 0.29        | 0.28      | 0.21            | 0.19       | 0.27         | 0.27           | 0.21            | 0.32      | 25.7%       | 2.83         | 10.39 |
| Posicionamiento                             | 0.5             | 0.13                     | 0.25        | 0.13      | 1               | 2          | 0.33         | 0.33           | 1               | 0.14                     | 0.02       | 0.04    | 0.01        | 0.04      | 0.03            | 0.04       | 0.01         | 0.01           | 0.03            | 0.02      | 2.5%        | 0.27         | 10.63 |
| Estructura                                  | 0.3             | 0.11                     | 0.20        | 0.11      | 0.5             | 1          | 0.25         | 0.25           | 0.5             | 0.13                     | 0.01       | 0.03    | 0.01        | 0.03      | 0.01            | 0.02       | 0.01         | 0.01           | 0.01            | 0.02      | 1.8%        | 0.21         | 12.07 |
| Integralidad                                | 2               | 0.17                     | 0.50        | 0.17      | 3               | 4          | 1            | 1              | 3               | 0.2                      | 0.07       | 0.05    | 0.03        | 0.05      | 0.08            | 0.09       | 0.04         | 0.04           | 0.08            | 0.03      | 5.6%        | 0.45         | 7.99  |
| Reconocimiento                              | 2               | 0.17                     | 0.50        | 0.17      | 3               | 4          | 1            | 1              | 3               | 0.2                      | 0.07       | 0.05    | 0.03        | 0.05      | 0.08            | 0.09       | 0.04         | 0.04           | 0.08            | 0.03      | 5.6%        | 0.45         | 7.99  |
| Infraestructura                             | 0.5             | 0.13                     | 0.25        | 0.13      | 1               | 2          | 0.33         | 0.33           | 1               | 0.14                     | 0.02       | 0.04    | 0.01        | 0.04      | 0.03            | 0.04       | 0.01         | 0.01           | 0.03            | 0.02      | 2.5%        | 0.27         | 10.63 |
| Tarifas                                     | 6               | 0.50                     | 4.00        | 0.50      | 7               | 8          | 5.00         | 5.00           | 7               | 1                        | 0.20       | 0.14    | 0.23        | 0.14      | 0.19            | 0.17       | 0.22         | 0.22           | 0.19            | 0.16      | 18.7%       | 1.61         | 8.58  |
| Totales                                     | 29.33           | 3.54                     | 17.03       | 3.54      | 37.50           | 47.00      | 22.42        | 22.42          | 37.50           | 6.23                     | 1.00       | 1.00    | 1.00        | 1.00      | 1.00            | 1.00       | 1.00         | 1.00           | 1.00            | 1.00      | 100%        |              |       |
| Número de indicadores n                     |                 | 10                       |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Promedio Vector Consistencia λ              |                 | 3.62                     |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Índice consistencia CI                      |                 | -0.04                    |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Índice consistencia Aleatorio RI            |                 | 1.584                    |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| Razón de Consistencia CR                    |                 | -3%                      |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |
| ¿Es consistente?                            |                 | Sí                       |             |           |                 |            |              |                |                 |                          |            |         |             |           |                 |            |              |                |                 |           |             |              |       |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27.** Matriz de perfil competitivo

| Factor Crítico de Éxito            | Peso        | Centro Médico Imbanaco |                 | Fundación Valle del Lili |                 | DIME  |                 | Centro Vascular de occidente |                 |
|------------------------------------|-------------|------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|-------|-----------------|------------------------------|-----------------|
|                                    |             | Valor                  | Valor ponderado | Valor                    | Valor ponderado | Valor | Valor ponderado | Valor                        | Valor ponderado |
| Calidad en la atención             | 26%         | 4                      | 1,04            | 4                        | 1,04            | 3     | 0,78            | 3                            | 0,78            |
| Seguridad del Paciente             | 26%         | 4                      | 1,04            | 4                        | 1,04            | 3     | 0,78            | 1                            | 0,26            |
| Tarifas                            | 19%         | 2,5                    | 0,48            | 2                        | 0,38            | 2,5   | 0,48            | 3,5                          | 0,67            |
| Oportunidad de citas               | 8%          | 3                      | 0,24            | 4                        | 0,32            | 2     | 0,16            | 3,5                          | 0,28            |
| Integralidad de servicios          | 5%          | 3,5                    | 0,18            | 4                        | 0,20            | 1     | 0,05            | 3                            | 0,15            |
| Especialistas reconocidos          | 5%          | 3,5                    | 0,18            | 3,5                      | 0,18            | 1     | 0,05            | 2,5                          | 0,13            |
| Portafolio de Servicios            | 4%          | 4                      | 0,16            | 4                        | 0,16            | 1     | 0,04            | 3,5                          | 0,14            |
| Posicionamiento de marca           | 3%          | 4                      | 0,10            | 4                        | 0,10            | 2     | 0,05            | 1                            | 0,03            |
| Infraestructura física             | 3%          | 4                      | 0,10            | 4                        | 0,10            | 2,5   | 0,06            | 1,5                          | 0,04            |
| Estructura organizacional adecuada | 2%          | 3,5                    | 0,07            | 4                        | 0,08            | 2,5   | 0,05            | 1,5                          | 0,03            |
| <b>Total</b>                       | <b>100%</b> |                        | <b>3,58</b>     |                          | <b>3,60</b>     |       | <b>2,50</b>     |                              | <b>2,49</b>     |

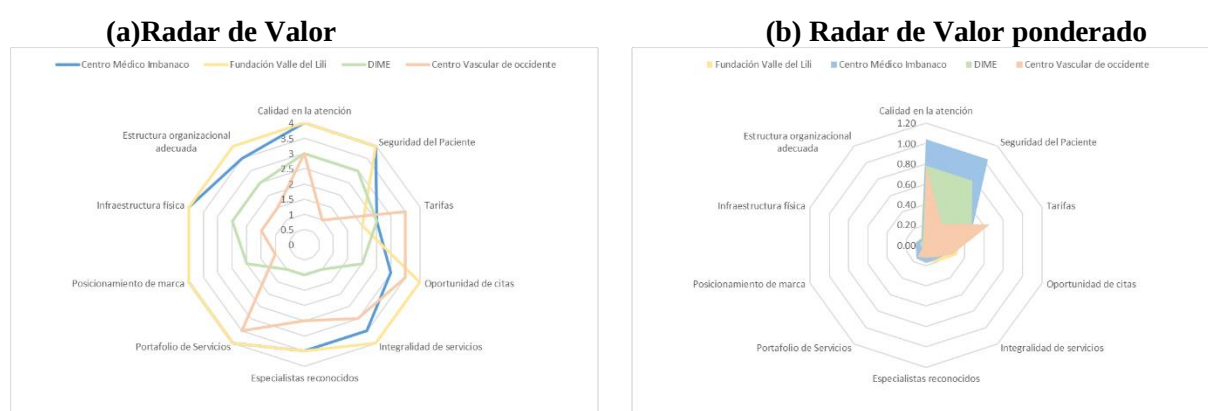
Fuente: (Betancourt & Franco, 2018)

Elaboración propia

#### 4.4.4 Radares Comparativos

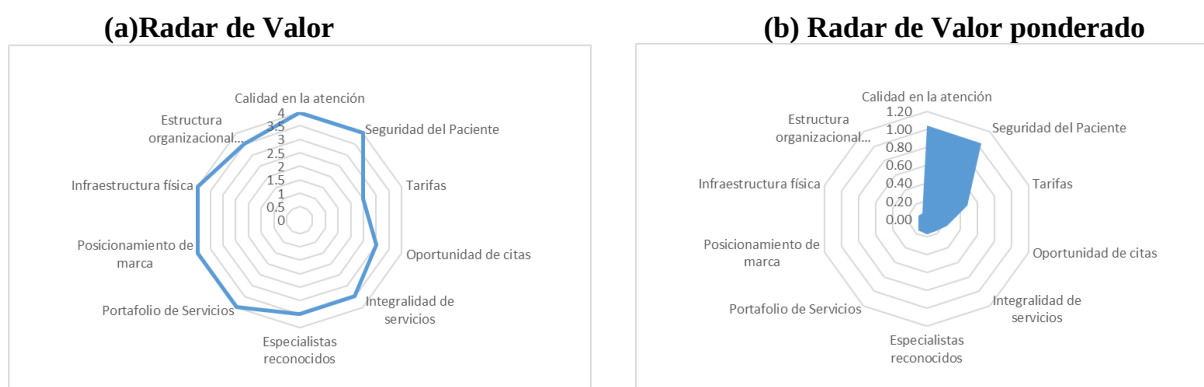
En la Ilustración 28 se observa un comparativo general de las cuatro IPS analizadas, evidenciándose la supremacía de Fundación Valle del Lili y Centro Médico Imbanaco, sin embargo, las brechas con respecto a estos dos puntos de referencia pueden trabajarse para acercarse más a los modelos por ellos implementados teniendo en cuenta que solo se requiere hacer para el servicio especializado en patologías vasculares lo que lo hace alcanzable.

**Ilustración 28. Radares de valor y de valor ponderado cuatro IPS**

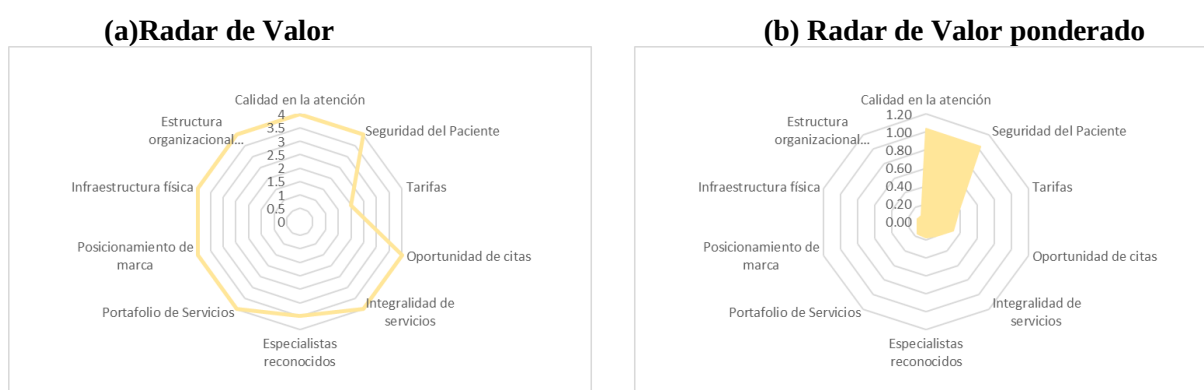


**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en la Ilustración 29(a) Centro Médico Imbanaco (CMI) debe mejorar su desempeño en oportunidad de citas y tarifas, destacándose su labor en calidad en la atención, seguridad del paciente, portafolio de servicios, posicionamiento de marca e infraestructura física. En cuanto al radar ponderado, observando la Ilustración 29(b) los dos factores críticos con mayor ponderación que son: calidad en la atención y seguridad del paciente están muy bien posicionados lo que la hace altamente competitiva y un referente en el mercado.

**Ilustración 29.** Radares de valor y de valor ponderado CMI**Fuente:** Elaboración propia

Ahora, en lo referente a Fundación Valle del Lili (FVL) como se observa en la Ilustración 30(a) debe mejorar su desempeño tarifas y especialistas reconocidos, se destaca su labor en calidad en la atención, seguridad del paciente, posicionamiento de marca, estructura organizacional e infraestructura física. En cuanto al radar ponderado, observando la Ilustración 30(b) los dos factores críticos con mayor ponderación que son: calidad en la atención y seguridad del paciente están muy bien posicionados, el tercero que es oportunidad de citas está mejor calificado que CMI lo que la convierte en el referente número uno en el mercado.

**Ilustración 30.** Radares de valor y de valor ponderado FVL**Fuente:** Elaboración propia

Para el caso de DIME, como se observa en la Ilustración 31(a) debe mejorar su desempeño en especialistas reconocidos, portafolio de servicios, integralidad de servicios, estructura organizacional, posicionamiento de marca, y oportunidad de citas, se destaca su labor en seguridad del paciente y calidad en el servicio. En cuanto al radar ponderado, observando la Ilustración 31(b) los dos factores críticos con mayor ponderación que son: calidad en la atención y seguridad del paciente tienen oportunidad de mejora.

**Ilustración 31. Radares de valor y de valor ponderado DIME**

**(a) Radar de Valor**



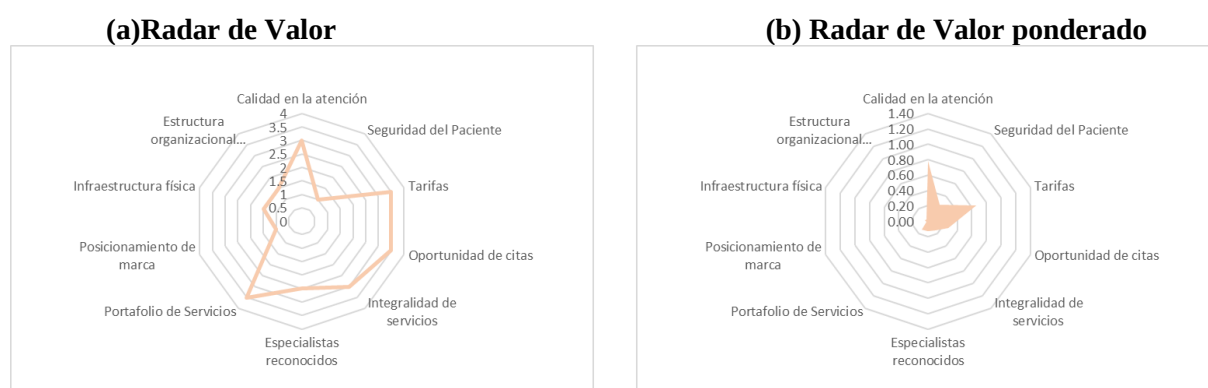
**(b) Radar de Valor ponderado**



**Fuente: Elaboración propia**

Finalmente, Centro Vascular de Occidente tiene una gráfica menos heterogénea, como se observa en la Ilustración 32(a), en comparación con sus competidores, lo que significa que se ha enfocado en tarifas, oportunidad de citas y la integralidad en su portafolio de servicios como ventaja competitiva descuidando factores críticos como la seguridad del paciente, su estructura organizacional y el posicionamiento de la marca. El resultado es que, como se observa en la Ilustración 32(b), los dos factores críticos con mayor ponderación que son: calidad en la atención y seguridad del paciente tienen grandes oportunidades de mejora.

### Ilustración 32. Radares de valor y de valor ponderado CENVAS



Fuente: Elaboración propia

En resumen, Centro Vascular de Occidente se enfrenta a dos “Monstruos” de la práctica clínica, reconocidos a nivel Latinoamérica y deberá trabajar fuertemente en la seguridad del paciente, la calidad de la atención y el posicionamiento de marca para lograr consolidarse en el mercado, especialmente porque su principal arma competitiva que es tarifas ya no tiene más elasticidad para seguir atrayendo mercado.

#### 4.5 Matriz Integrada de análisis del sector

Tomando en consideración los análisis desarrollados a lo largo del presente capítulo, en donde se evaluó el perfil competitivo del sector salud, de las IPS especializadas en riesgo vascular y finalmente del Centro Vascular de Occidente, se definen las siguientes amenazas y oportunidades consolidadas en la Tabla 28.

**Tabla 28.** Matriz integrada de análisis del sector

| Variable                                                                                                                                                                           | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                                                                                                                                                                    | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Cientes</b>                                                                                                                                                                     |         |       |             |       |
| <b>Cantidad:</b> Existe un alto número de clientes potenciales dado el enorme cubrimiento del sector salud a la población.                                                         |         |       | x           |       |
| <b>Integración hacia atrás:</b> Los usuarios del sistema no tiene la posibilidad de para acceder a servicios sin intermediación, en este caso un especialista que debe prescribir. |         |       | x           |       |
| <b>Capacidad para definir tarifa por parte de los usuarios:</b> Los usuarios no tienen potestad sobre las tarifas porque están son convenidas con la EPS o IPS que los remite      |         |       | x           |       |

| Variable                                                                                                                                                                                       | Amenaza |       | Oportunidad |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Cientes</b>                                                                                                                                                                                 |         |       |             |       |
| <b>Capacidad para definir tarifa por parte de las EPS / Otras IPS:</b> Al tener una posición dominante sobre IPS pequeñas tienen cómo afectar las tarifas en beneficio de las EPS              | x       |       |             |       |
| <b>Proveedores</b>                                                                                                                                                                             | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Cantidad:</b> Existe un alto número de proveedores tanto nacionales como extranjeros                                                                                                        |         |       | x           |       |
| <b>Precios:</b> Al existir alto número de proveedores los precios son bajos                                                                                                                    |         |       | x           |       |
| <b>Tiempos de entrega:</b> Tanto por la posición geográfica como por la oferta de proveedores los tiempos de entrega son cortos                                                                |         |       | x           |       |
| <b>Competencia</b>                                                                                                                                                                             | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Cantidad:</b> El número de competidores es alto en comparación con otros sectores                                                                                                           | x       |       |             |       |
| <b>Relacionamiento:</b> El sector busca mantener buen relacionamiento entre competidores porque son en su mayoría colegas                                                                      |         |       | x           |       |
| <b>Ingreso de nuevos competidores:</b> La alta inversión que se debe hacer para habilitar la IPS y el Know-How específico en el campo de trabajo no lo hace atractivo para nuevos competidores |         |       | x           |       |
| <b>Calidad:</b> Los competidores de Centro Vascular de Occidente son reconocidos por la excelente calidad en la atención, infraestructura, seguridad del paciente y estructura organizacional. | x       |       |             |       |
| <b>Tarifas:</b> Al ser competidores tan grandes su estructura de costos es elevada lo que los limita al momento de competir por tarifa                                                         |         |       | x           |       |
| <b>Gobierno</b>                                                                                                                                                                                | Mayor   | Menor | Mayor       | Menor |
| <b>Normatividad:</b> Alto número de normas para prestar servicios de salud                                                                                                                     | x       |       |             |       |
| <b>Controles:</b> Los controles son estrictos y realizados por diferente entes                                                                                                                 | x       |       |             |       |
| <b>Financiación:</b> El gobierno financia gran parte del gasto de bolsillo de los usuarios, además asigna recursos adicionales para incentivar buenas prácticas en gestión del riesgo          |         |       | x           |       |

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2013)  
Elaboración propia

## Capítulo 5 Análisis Interno

Durante el desarrollo de este capítulo se realizará el análisis de los factores al interior de la organización, puntualmente procesos y funciones, lo cual permitirá reconocer las fortalezas y debilidades de la misma.

El análisis de procesos y funciones se hará de manera simultánea a medida de acuerdo al Mapa de procesos que se presentó en el Capítulo 2, apartado 2.6, Ilustración 9.

### 5.1 Procesos Estratégicos

#### 5.1.1 *Gestión Gerencial*

Este proceso está conformado por planeación estratégica y plan de desarrollo. Al respecto Centro Vascular de Occidente cuenta con Misión, Visión y Valores. Sin embargo, carece de un plan estratégico para hacer realidad las declaraciones hechas.

La plataforma estratégica está desactualizada, y aunque ha sido compartida y publicada a los colaboradores no tiene recordación en ellos. Sin embargo, permanece visible en la recepción de la IPS para conocimiento y lectura de quienes lo deseen.

Las decisiones en el Centro Vascular de Occidente están en cabeza de la Gerencia General quien es a su vez propietaria, la dirección es poco receptiva a propuestas, no toma en cuenta variables críticas al momento de tomar acciones, no promueve el establecimiento de planes de trabajo ni seguimientos, por el contrario, siempre espera resultados inmediatos, genera caos y un clima laboral de alto estrés al estar cambiando continuamente esquemas y metodologías de trabajo.

No se puede afirmar que las decisiones sean completamente desacertadas pues se cuenta con experiencia y conocimientos del sector y de la competencia, sin embargo, este conocimiento no es acompañado por metodologías y herramientas académicas lo que produce

desorden al momento de ejecutar las órdenes, que al final se ven reflejados en sobrecostos a la operación.

La Junta Directiva ha intentado dar una mirada diferente a la dirección y aunque se cuenta con asesores de alto conocimiento en sus respectivos campos muchas de sus propuestas no son tomadas en cuenta y las mejoras o cambios a los procesos que se logran hacer terminan perdiendo fuerza al no ser apoyadas ni promovidas por la Gerencia.

Éste es quizá uno de los puntos más críticos de la organización.

### **5.1.2 *Gestión de Calidad***

Aunque es un proceso establecido en el mapa no es llevado a cabo en la organización. El componente de calidad no es relevante para la Gerencia, quien lo ve como un gasto innecesario. La gestión de calidad se ha convertido en un proceso de papel, que ha permanecido abandonado desde el año 2018.

A comienzos del 2022, por solicitud de la Junta Directiva, se contrató a una persona que se encargara de poner en orden el componente de calidad, la labor ha sido desgastante, pero se ha logrado identificar y cerrar algunas brechas críticas que ponen en riesgo la continuidad del negocio en caso de una auditoría por parte de un Ente de Control.

Actualmente el sistema de Gestión de Calidad se lleva en Drive con apoyo de hojas de cálculo en Excel y aunque es aún muy incipiente, es un sistema que ha permitido ir documentando y mejorando los procesos.

En lo concerniente a indicadores, aún no se cuenta con indicadores establecidos, se ha propuesto un plan de trabajo para implementar un tablero de control inicial, pero este aún no se ha aprobado, se espera que esta situación cambie para el año 2023 y al cierre del mismo ya se cuente con la primera medición para análisis de resultados y formulación de planes de mejora.

### 5.1.3 *Gestión administrativa*

A este proceso pertenecen las compras, convenios y recurso humano. Los tres componentes son liderados por el mismo cargo: Jefe administrativo; quien desempeña este rol cuenta con experiencia en los puntos críticos de la operación, pero carece de formación y conocimiento en aspectos como legislación y normatividad vigente, derechos y deberes de los trabajadores, aseguramiento y sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud, entre otros.

En cuanto a las compras, estas se realizan sin que medie una solicitud u orden de compra, no se cuenta con políticas de cotización ni evaluación a proveedores. Es común que los servicios se queden sin inventario de insumos o papelería entre un pedido y otro, por lo que se debe recurrir a compras de último momento que encarecen la operación.

Los convenios se encuentran parcialmente parametrizados, algunos contratos están desactualizados y esto dificulta la labor de facturación, incrementando las glosas por errores asociados a convenios.

El talento humano no cuenta con actividades de bienestar y desarrollo, no tienen un proceso de selección y menos un plan carrera al interior de la organización, la estructura organizacional no responde a las necesidades de la organización, motivo por el cual una misma persona puede tener diferentes roles, y desempeñar diferentes cargos incluso en un mismo día.

La asignación de funciones depende de las necesidades de la jefatura administrativa y no del manual de funciones asignado, esto genera estrés y sobrecarga en algunos trabajadores más que en otros.

**Tabla 29.** Análisis de los procesos estratégicos

| <b>Variable</b>                                       | <b>Descripción</b>                                                                                                                             | <b>Impacto sobre la IPS</b>                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Plataforma Estratégica</b>                         | Desactualizada y con poca recordación                                                                                                          | Los colaboradores y grupos de interés en general no tienen sentido de pertenencia ni de impacto con la organización. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                                       |
| <b>Direccionamiento estratégico</b>                   | Inexistente                                                                                                                                    | No hay derrotero que le permita a la IPS evaluar si está cumpliendo su propósito, sin metas ni objetivos cualquier cambio en el entorno o en su interior afecta su permanencia. <b>NEGATIVO</b>                                                            |
| <b>Indicadores de Gestión y mejoramiento continuo</b> | Inexistente                                                                                                                                    | Este punto está estrechamente ligado al anterior, si no se miden no tienen como controlar ni mejora sus procesos. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                                          |
| <b>Gerencia General</b>                               | Autoritaria, sin metodología de seguimiento, con tendencia excesiva a la inmediatez                                                            | Las decisiones se toman basados en la percepción de una sola persona esto genera reprocesos, desperdicios y caos, que no son compensados por las decisiones buenas que se toman basados en la experiencia y experticia en el sector. <b>NEGATIVO</b>       |
| <b>Junta Directiva</b>                                | Busca alternativas y asesorías para la Gerencia en pro de mejorar la dinámica actual de la organización                                        | Intenta tener un equilibrio con la Gerencia, los asesores tienen permanencia en la IPS pero las recomendaciones muy pocas veces son atendidas. Sin embargo, la disposición de la Junta puede ser determinante en situaciones muy críticas. <b>POSITIVO</b> |
| <b>Sistema de Gestión de Calidad</b>                  | Incipiente, sin apoyo por parte de la Gerencia                                                                                                 | La falta de estandarización y documentación incrementa la cultura de caos de la IPS. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                                                                       |
| <b>Sistema de Garantía de la Calidad</b>              | Inexistente, poniendo en riesgo la continuidad del negocio.                                                                                    | Que no se evalúen las condiciones mínimas de prestación de servicios normadas pone en riesgo la continuidad de la IPS ante una visita de Entes de Control. <b>NEGATIVO</b>                                                                                 |
| <b>Administración</b>                                 | Carece de conocimientos académicos para proponer soluciones a partir de análisis de causa raíz y otras herramientas metodológicas como el PHVA | No hay toma de decisiones real, es un cargo de “hacer caso” a la Gerencia porque tampoco se llevan soluciones a los problemas. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                             |
| <b>Convenios y contrataciones</b>                     | Desactualizados o no corresponden a lo pactado verbalmente ocasionando problemas en facturación.                                               | Pone en riesgo los ingresos de la IPS. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                                                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30.** Análisis de variables Estratégicas

| Variable                                                                                                                            | Debilidad |       | Fortaleza |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                                                                                                                     | Mayor     | Menor | Mayor     | Menor |
| <b>Procesos Estratégicos</b>                                                                                                        |           |       |           |       |
| <b>Plataforma Estratégica:</b> Desactualizada y con poca recordación                                                                | x         |       |           |       |
| <b>Direccionamiento estratégico:</b> Inexistente                                                                                    | x         |       |           |       |
| <b>Indicadores de Gestión y mejoramiento continuo:</b> Inexistente                                                                  | x         |       |           |       |
| <b>Gerencia General:</b> Autoritaria, sin metodología de seguimiento, con tendencia excesiva a la inmediatez                        | x         |       |           |       |
| <b>Junta Directiva:</b> Busca alternativas y asesorías para la Gerencia en pro de mejorar la dinámica actual de la organización     |           |       |           | x     |
| <b>Sistema de Gestión de Calidad:</b> Insipiente, sin apoyo por parte de la Gerencia                                                | x         |       |           |       |
| <b>Sistema de Garantía de la Calidad:</b> Inexistente, poniendo en riesgo la continuidad del negocio.                               | x         |       |           |       |
| <b>Administración:</b> Carece de conocimientos académicos para proponer soluciones a partir de análisis de causa raíz.              | x         |       |           |       |
| <b>Convenios y contrataciones:</b> Desactualizados o no corresponden a lo pactado verbalmente ocasionando problemas en facturación. | x         |       |           |       |

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Procesos Misionales

### 5.2.1 Agendamiento

El proceso de agendamiento tiene como objetivo garantizar la prestación del servicio con oportunidad, inicia con la apertura de la agenda de los médicos y profesionales de la salud y termina con la confirmación de la cita asignada.

En la primera fase del proceso se cuenta con el rol del jefe administrativo que tiene entre sus funciones coordinar con los profesionales de la salud la disponibilidad de tiempo que asignarán al Centro Vascular mensualmente. Los días y horarios son parametrizados en el aplicativo de agendamiento y es el punto de partida para asignación de citas en PBX.

El área de PBX es cubierta por dos personas, reciben en promedio 720 llamadas/mes pierden en promedio 300 llamadas/mes, está ubicada en el segundo piso de la IPS y aunque se ha determinado que se requiere personal adicional no ha sido posible aumentar la

capacidad por el espacio físico que se tiene asignado en el que solo caben dos puestos de trabajo.

Otra puerta de entrada para el agendamiento de pacientes es el proceso de demanda inducida que consiste en hacer uso de las bases de datos que disponen las EPS y llamar a los pacientes a informar que le ha sido autorizado un servicio con la IPS y debe ser agendado, este proceso está cubierto por siete personas que comparten el rol con otras asignaciones que se dan en el día a día, por este medio se agendan en promedio 1.300 citas al mes.

El agendamiento por demanda inducida es un proceso crítico dado que es evaluado por las EPS como parte de sus indicadores de calidad, el resultado es reportado mensualmente y en caso de estar por debajo del 75% se reporta como negativo en la calificación al prestador.

Este proceso tiene brechas que cerrar: desde su ubicación física hasta la asignación de producción de manera organizada y acorde con las funciones primarias de las personas.

### **5.2.2 Admisión**

El proceso de admisiones tiene como objetivo asegurar que la admisión del paciente se realiza de manera amable, organizada y consiente para minimizar los riesgos de descuadre de caja o cambio de estado a las órdenes de la EPS.

Va desde el momento en que el usuario se reporta en la recepción hasta que se entrega su recibo de pago por el valor cancelado por cuota moderadora, copago, bono o precio completo.

El proceso de admisión es atendido por dos personas que tienen la responsabilidad de activar al usuario en el sistema para que el profesional de la salud pueda ingresar su historia clínica, validar la vigencia de la orden por el medio que la entidad autorizadora asigne, captar el dinero que aplique de acuerdo con el convenio, cuadrar caja al final del día y entregar el dinero en Contabilidad.

El personal de admisiones ha recibido el reconocimiento de los usuarios por su trato amable y respetuoso, hay capacidad para cubrir el tiempo de atención de la IPS y los tiempos de espera en fila son bajos.

Los puntos más críticos del proceso están en que no se validan el 100% de las autorizaciones y al momento de facturar se presentan inconsistencias que impiden facturar el servicio lo que es una pérdida para la IPS, por otra parte, el dinero de recaudo de los copagos de los usuarios es utilizado como caja menor por parte de la Gerencia sin ningún control, esto favorece los micro robos y autopréstamos por parte de los colaboradores.

### **5.2.3 Atención Asistencial**

Este proceso corresponde al aseguramiento de la prestación de los servicios de consulta externa, terapia de drenaje linfático y vendaje, ayudas diagnósticas Doppler, procedimientos no invasivos y programación de cirugías.

Inicia con la apertura de la historia clínica y finaliza con la entrega al usuario de sus órdenes y recomendaciones médicas.

Es llevado a cabo por 4 médicos especialistas en cirugía vascular, 2 médicos generales especializados, 3 fisioterapeutas, 3 tecnólogos en radiología y 3 auxiliares de enfermería que atienden alrededor de 1.800 prestaciones al mes.

Los pacientes manifiestan sentirse muy bien atendidos pero los tiempos de espera en sala son demasiado elevados, las agendas de consulta externa suelen retrasarse hasta hora y media y en muchas ocasiones el usuario llega y no aparece su cita agendada.

Por otra parte, la historia clínica no cuenta con algunos campos que son obligatorios por norma y el sistema no permite descargarla en formato PDF, lo que implica que en todos los casos debe imprimirse, firmarse y escanearse para poder realizar trámites posteriores.

Los médicos especialistas trabajan por horas en la IPS lo que ha limitado su adherencia a las guías de práctica clínica y a la estandarización del proceso.

**Tabla 31.** Análisis de los procesos misionales

| <b>Variable</b>                                                 | <b>Descripción</b>                                                                                                                                   | <b>Impacto sobre la IPS</b>                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ubicación PBX</b>                                            | No permite aumentar la capacidad del área                                                                                                            | El incremento de llamadas abandonadas llega como queja por otros canales. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                                                                                   |
| <b>Responsables demanda inducida</b>                            | Al no tener un responsable las causas de cumplimiento o incumplimiento son indeterminadas lo que lleva a un comportamiento errático en el indicador. | Cuando se detecta que no se está cumpliendo con los indicadores de la EPS se pagan horas extras a todo el personal para que llamen, se asignan tantas citas que supera la capacidad de confirmación y mas del 20% terminan en inasistencia. <b>NEGATIVO</b> |
| <b>Procesos de admisión</b>                                     | No se validan las órdenes de los pacientes, ni se revisa si hay realizar cobros por copagos o cuotas moderadoras dejándose de cobrar.                | La no aplicación de los procesos en admisiones afecta de manera directa los ingresos de la IPS. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                                                             |
| <b>Trato al usuario en admisiones y prestación del servicio</b> | El personal de admisiones y los profesionales de la salud han sido reconocidos por su trato a amable a los usuarios.                                 | El trato humanizado y amable logra buena reputación y recordación en el usuario que recomendará a la IPS en el voz a voz. <b>POSITIVO</b>                                                                                                                   |
| <b>Tiempos de espera para la atención</b>                       | Las agendas se atrasan hasta hora y media por una sobreasignación de pacientes especialmente en consulta externa.                                    | Aumento de PQRD por descontento de los usuarios. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                                                                                                            |
| <b>Historia Clínica</b>                                         | Los campos de firma, especialidad y registro médico no están en el aplicativo actual.                                                                | Se hace necesario realizar pasos extras para contar con los campos faltantes, esto implica más tiempo y recursos para la atención. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                          |
| <b>Estandarización en el proceso de atención</b>                | Los especialistas no tienen comités ni otros espacios para estandarizar sus procesos y trabajar en la implementación de guías de práctica clínica.   | Baja uniformidad en el tratamiento a los usuarios, cuando un médico se ausenta quien toma la agenda inicia con un nuevo tratamiento. <b>NEGATIVO</b>                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 32.** Análisis de variables Misionales

| Variable                                                                                                                          | Debilidad |       | Fortaleza |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                                                                                                                   | Mayor     | Menor | Mayor     | Menor |
| <b>Procesos Misionales</b>                                                                                                        |           |       |           |       |
| <b>Ubicación PBX:</b> No permite aumentar la capacidad del área                                                                   |           | x     |           |       |
| <b>Responsables demanda inducida:</b> No hay responsables de este proceso                                                         | x         |       |           |       |
| <b>Procesos de admisión:</b> No se aplican los controles lo que tiene un impacto directo en los ingresos de la IPS                | x         |       |           |       |
| <b>Trato al usuario en admisiones y prestación del servicio:</b> Amable y humanizado                                              |           |       | x         |       |
| <b>Tiempos de espera para la atención:</b> Elevados, Las agendas de los especialistas se atrasan por sobreasignación de pacientes | x         |       |           |       |
| <b>Historia Clínica:</b> No cumple con la norma. Faltan campos de firma, especialista y registro médico                           | x         |       |           |       |
| <b>Estandarización en el proceso de atención:</b> Baja, si se cambia de especialista el paciente empieza de nuevo su tratamiento  |           | x     |           |       |

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Procesos de Apoyo

#### 5.3.1 Gestión de la tecnología

Este proceso no se lleva a cabo, no hay en la IPS un cargo o rol encargado del componente tecnológico. Si se presenta un daño en la red, o en los equipos, la jefatura administrativa debe contactar al proveedor de la red o a un técnico para que haga el ajuste puntual.

Los equipos de cómputo, impresoras y otros equipos se cambian únicamente cuando se presenta un daño grave que impida su continuidad.

#### 5.3.2 Comunicación y Gestión de la Información

Este proceso no se lleva a cabo, la IPS adolece de informes de gestión o tableros de control que facilite la toma de decisiones.

Los programas y sistemas de información actuales no tienen la funcionalidad de generar informes y en la IPS no hay un cargo o rol con la capacidad para realizarlos.

### **5.3.3 *Gestión del Recurso Humano***

Este proceso tiene como objetivo asegurar que la estructura organizacional responda a las necesidades de la IPS mediante procesos de selección y contratación efectivos y promover el bienestar de los colaboradores mediante acciones que fomenten su crecimiento personal.

El proceso no tiene un cargo exclusivo, las funciones se reparten entre la jefatura administrativa y la auxiliar contable. Las contrataciones se realizan por recomendados a la Gerencia y no por procesos de selección que elijan a los candidatos de acuerdo a su perfil.

Hay desconocimiento de la normatividad que aplica al sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Los pagos de nómina y prestaciones se realizan de acuerdo a la normatividad vigente al igual que el recobro de licencias e incapacidades.

Nunca se ha realizado una encuesta de clima laboral que permita tener un punto de partida de lo que perciben los empleados de la empresa y no es prioridad para la Gerencia conocerlo.

### **5.3.4 *Gestión Financiera***

Este proceso tiene como objetivo garantizar la gestión de ingresos y pagos de la entidad. Está conformado por las áreas de facturación y contabilidad que a su vez tiene la responsabilidad de pago de nómina y pago a proveedores.

Es uno de los procesos más organizados de la organización, la facturación y contabilidad permanecen al día. La organización cuenta con un líder de facturación, un contador y una auxiliar contable que a su vez realiza actividades de auxiliar de nómina.

El indicador de glosas en facturación es menor al 2% que es un buen resultado para el sector, y la cartera está a menos de 60 días. La nómina se paga de manera quincenal y a los proveedores se paga los viernes.

Aunque se ingresa la información contable al día, los estados financieros se publican cada 6 meses como establece la norma y no mensualmente como debería realizarse para conocer el estado financiero de la organización.

El flujo de caja se ve afectado por el manejo personal que le da la Gerencia, lo que en algunas ocasiones pone en riesgo los pagos programados cada mes.

### 5.3.5 Gestión Jurídica

La empresa no cuenta con un área encargada de este proceso, tiene un asesor jurídico que revisa algunos contratos y ayuda a la empresa cuando hay inquietudes para la vinculación o desvinculación de un colaborador.

**Ilustración 33.** Análisis de los procesos de apoyo

| Variable                                  | Descripción                                                                                         | Impacto sobre la IPS                                                                                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de Tecnología</b>              | No existe área ni funciones para este proceso.                                                      | Parque tecnológico desactualizado. <b>NEGATIVO</b>                                                                     |
| <b>Gestión de Sistemas de Información</b> | No existe área ni funciones para este proceso.                                                      | No hay un sistema de información que asegure trazabilidad, interoperabilidad y salidas de información. <b>NEGATIVO</b> |
| <b>Estructura organizacional</b>          | No responde a las necesidades de la empresa                                                         | Sobrecarga en algunos colaboradores de la organización. Caos en el desempeño de las funciones. <b>NEGATIVO</b>         |
| <b>Bienestar de los colaboradores</b>     | No se promueven actividades ni espacios para el bienestar de los colaboradores                      | No hay plan carrera, ni espacios de bienestar promovidos por la empresa. <b>NEGATIVO</b>                               |
| <b>Clima laboral</b>                      | No hay mediciones que permitan conocer la percepción y expectativas de los colaboradores            | Desconocimiento de las expectativas de los colaboradores. <b>NEGATIVO</b>                                              |
| <b>Nómina y Prestaciones</b>              | Se cancelan de manera periódica y acorde a la norma                                                 | Cumplimiento con la normatividad. <b>POSITIVO</b>                                                                      |
| <b>Facturación</b>                        | Se mantiene al día y acorde a la norma                                                              | Aseguramiento de recursos para el sostenimiento de la IPS. <b>POSITIVO</b>                                             |
| <b>Contabilidad</b>                       | Se ingresa al día. Los estados financieros se presentan cada 6 meses.                               | Aseguramiento del pago de obligaciones. <b>POSITIVO</b>                                                                |
| <b>Gestión jurídica</b>                   | Se cuenta con un asesor jurídico que apoya los procesos de convenio, contratación y desvinculación. | Consejo de experto. <b>POSITIVO</b>                                                                                    |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33.** Análisis de variables de Apoyo

| Variable                                  | Debilidad |       | Fortaleza |       |
|-------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                           | Mayor     | Menor | Mayor     | Menor |
| <b>Procesos de Apoyo</b>                  |           |       |           |       |
| <b>Gestión de Tecnología</b>              | x         |       |           |       |
| <b>Gestión de Sistemas de Información</b> | x         |       |           |       |
| <b>Estructura organizacional</b>          | x         |       |           |       |
| <b>Bienestar de los colaboradores</b>     |           | x     | x         |       |
| <b>Clima laboral</b>                      |           | x     |           |       |
| <b>Nómina y Prestaciones</b>              |           |       | x         |       |
| <b>Facturación</b>                        |           |       | x         |       |
| <b>Contabilidad</b>                       |           |       |           | x     |
| <b>Gestión jurídica</b>                   |           |       |           | x     |

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4 Matriz integrada del análisis interno

En la Tabla 34 se consolidan las variables del análisis interno.

**Tabla 34.** Matriz consolidada del análisis interno

| Variable                                                                                                                            | Debilidad |       | Fortaleza |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                                                                                                                     | Mayor     | Menor | Mayor     | Menor |
| <b>Procesos Estratégicos</b>                                                                                                        |           |       |           |       |
| <b>Plataforma Estratégica:</b> Desactualizada y con poca recordación                                                                | x         |       |           |       |
| <b>Direccionamiento estratégico:</b> Inexistente                                                                                    | x         |       |           |       |
| <b>Indicadores de Gestión y mejoramiento continuo:</b> Inexistente                                                                  | x         |       |           |       |
| <b>Gerencia General:</b> Autoritaria, sin metodología de seguimiento, con tendencia excesiva a la inmediatez                        | x         |       |           |       |
| <b>Junta Directiva:</b> Busca alternativas y asesorías para la Gerencia en pro de mejorar la dinámica actual de la organización     |           |       |           | x     |
| <b>Sistema de Gestión de Calidad:</b> Insipiente, sin apoyo por parte de la Gerencia                                                | x         |       |           |       |
| <b>Sistema de Garantía de la Calidad:</b> Inexistente, poniendo en riesgo la continuidad del negocio.                               | x         |       |           |       |
| <b>Administración:</b> Carece de conocimientos académicos para proponer soluciones a partir de análisis de causa raíz.              | x         |       |           |       |
| <b>Convenios y contrataciones:</b> Desactualizados o no corresponden a lo pactado verbalmente ocasionando problemas en facturación. | x         |       |           |       |
| Variable                                                                                                                            | Debilidad |       | Fortaleza |       |
|                                                                                                                                     | Mayor     | Menor | Mayor     | Menor |
| <b>Procesos Misionales</b>                                                                                                          |           |       |           |       |
| <b>Ubicación PBX:</b> No permite aumentar la capacidad del área                                                                     |           | x     |           |       |
| <b>Responsables demanda inducida:</b> No hay responsables de este proceso                                                           | x         |       |           |       |
| <b>Procesos de admisión:</b> No se aplican los controles lo que tiene un impacto directo en los ingresos de la IPS                  | x         |       |           |       |

|                                                                                                                                   |                  |              |                  |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| <b>Trato al usuario en admisiones y prestación del servicio:</b> Amable y humanizado                                              |                  |              | x                |              |
| <b>Tiempos de espera para la atención:</b> Elevados, Las agendas de los especialistas se atrasan por sobreasignación de pacientes | x                |              |                  |              |
| <b>Historia Clínica:</b> No cumple con la norma. Faltan campos de firma, especialista y registro médico                           | x                |              |                  |              |
| <b>Estandarización en el proceso de atención:</b> Baja, si se cambia de especialista el paciente empieza de nuevo su tratamiento  |                  | x            |                  |              |
| <b>Variable</b>                                                                                                                   | <b>Debilidad</b> |              | <b>Fortaleza</b> |              |
| <b>Procesos de Apoyo</b>                                                                                                          | <b>Mayor</b>     | <b>Menor</b> | <b>Mayor</b>     | <b>Menor</b> |
| <b>Gestión de Tecnología</b>                                                                                                      | x                |              |                  |              |
| <b>Gestión de Sistemas de Información</b>                                                                                         | x                |              |                  |              |
| <b>Estructura organizacional</b>                                                                                                  | x                |              |                  |              |
| <b>Bienestar de los colaboradores</b>                                                                                             |                  | x            |                  |              |
| <b>Clima laboral</b>                                                                                                              |                  | x            |                  |              |
| <b>Nómina y Prestaciones</b>                                                                                                      |                  |              | x                |              |
| <b>Facturación</b>                                                                                                                |                  |              | x                |              |
| <b>Contabilidad</b>                                                                                                               |                  |              |                  | x            |
| <b>Gestión jurídica</b>                                                                                                           |                  |              |                  | x            |

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 6 Análisis Estratégico DOFA

El análisis estratégico DOFA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos (Ramírez, 2009).

En este capítulo se estructurará la matriz DOFA a partir de los análisis realizados al entorno, el sector y al interior de la IPS, abordados en los capítulos anteriores.

### 6.1 Evaluación de los factores externos EFE

Para llevar a cabo esta herramienta se siguió la metodología propuesta por Betancourt (Betancourt Guerrero, 2013) y que se describe a continuación:

- Se seleccionaron las amenazas y fortalezas más significativas, 25 en total.
- Se asignó un peso porcentual a cada factor para identificar la importancia.
- Se calificó cada variable de 1 a 4 con la siguiente escala.

|   |                   |
|---|-------------------|
| 4 | Oportunidad mayor |
| 3 | Oportunidad menor |
| 2 | Amenaza mayor     |
| 1 | Amenaza Menor     |

- Se multiplicó el peso de cada factor por la calificación correspondiente.
- Finalmente se sumaron los pesos ponderados para obtener un total ponderado para la organización.

El resultado se observa en la Tabla 35.

**Tabla 35.** Evaluación de los factores externos EFE

| Oportunidad                                                    | Peso        | Calificación | Peso ponderado |
|----------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------------|
| Posición Geográfica                                            | 0,02        | 3            | 0,06           |
| Economía Regional                                              | 0,03        | 4            | 0,12           |
| Economía Local                                                 | 0,03        | 4            | 0,12           |
| Población por curso de vida                                    | 0,05        | 4            | 0,2            |
| Ampliación de plazos para cumplir con la normatividad          | 0,10        | 4            | 0,4            |
| Tasa de desempleo                                              | 0,02        | 3            | 0,06           |
| Cantidad de clientes                                           | 0,05        | 4            | 0,2            |
| Capacidad para definir tarifa por parte de los usuarios        | 0,02        | 4            | 0,08           |
| Cantidad Proveedores                                           | 0,02        | 4            | 0,08           |
| Precios                                                        | 0,04        | 4            | 0,16           |
| Relacionamiento con la competencia                             | 0,02        | 3            | 0,06           |
| Ingreso de nuevos competidores                                 | 0,02        | 3            | 0,06           |
| Tarifas                                                        | 0,05        | 3            | 0,15           |
| Financiación del sistema                                       | 0,03        | 4            | 0,12           |
| <b>Amenaza</b>                                                 |             |              |                |
| Normatividad del sector                                        | 0,10        | 2            | 0,2            |
| Impacto ambiental                                              | 0,01        | 1            | 0,01           |
| PIB                                                            | 0,01        | 2            | 0,02           |
| TRM                                                            | 0,03        | 1            | 0,03           |
| Inversión en equipos biomédicos                                | 0,03        | 1            | 0,03           |
| Actualizaciones de software                                    | 0,05        | 2            | 0,1            |
| Personal calificado                                            | 0,03        | 1            | 0,03           |
| Capacidad para definir tarifa por parte de las EPS / Otras IPS | 0,07        | 2            | 0,14           |
| Cantidad de competidores                                       | 0,05        | 2            | 0,1            |
| Calidad en la atención de la competencia                       | 0,02        | 2            | 0,04           |
| Controles antes de control                                     | 0,10        | 2            | 0,2            |
| <b>Total</b>                                                   | <b>1,00</b> |              | <b>2,77</b>    |

Fuente: Elaboración Propia

Que el resultado final (2,77) esté por encima de la media significa que la IPS está siendo afectada por el entorno, pero para completar el análisis es necesario evaluar y obtener el valor total de las oportunidades que da un valor de 1,87 y el valor total de las amenazas que es 0,9, lo que significa que el entorno externo es favorable para la empresa, el plan estratégico deberá tomar en cuenta este punto para sacar aún más provecho de esta ventaja.

## 6.2 Evaluación de los factores internos EFI

Tal como se evaluó las variables del entorno en la matriz EFE, se desarrollan los cinco pasos expuestos anteriormente, pero la calificación se realiza teniendo en cuenta las principales fortalezas y debilidades, así:

|   |                 |   |                 |
|---|-----------------|---|-----------------|
| 4 | Fortaleza mayor | 2 | Debilidad mayor |
| 3 | Fortaleza menor | 1 | Debilidad Menor |

**Tabla 36.** Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

| Fortalezas                                               | Peso     | Calificación | Peso ponderado |
|----------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------|
| Trato al usuario en admisiones y prestación del servicio | 0,03     | 4            | 0,12           |
| Junta Directiva                                          | 0,05     | 3            | 0,15           |
| Nómina y Prestaciones                                    | 0,06     | 4            | 0,24           |
| Facturación                                              | 0,08     | 4            | 0,32           |
| Contabilidad                                             | 0,08     | 3            | 0,24           |
| Gestión jurídica                                         | 0,06     | 3            | 0,18           |
| Debilidades                                              |          |              |                |
| Plataforma Estratégica                                   | 0,05     | 2            | 0,1            |
| Direccionamiento estratégico                             | 0,05     | 2            | 0,1            |
| Indicadores de Gestión y mejoramiento continuo           | 0,05     | 2            | 0,1            |
| Gerencia General                                         | 0,1      | 2            | 0,2            |
| Sistema de Gestión de Calidad                            | 0,03     | 2            | 0,06           |
| Sistema de Garantía de la Calidad                        | 0,04     | 2            | 0,08           |
| Administración                                           | 0,05     | 2            | 0,1            |
| Convenios y contrataciones                               | 0,06     | 2            | 0,12           |
| Ubicación PBX                                            | 0,01     | 1            | 0,01           |
| Responsables demanda inducida                            | 0,01     | 1            | 0,01           |
| Procesos de admisión                                     | 0,02     | 2            | 0,04           |
| Tiempos de espera para la atención                       | 0,02     | 2            | 0,04           |
| Historia Clínica                                         | 0,05     | 2            | 0,1            |
| Estandarización en el proceso de atención                | 0,02     | 1            | 0,02           |
| Gestión de Tecnología                                    | 0,01     | 2            | 0,02           |
| Gestión de Sistemas de Información                       | 0,02     | 2            | 0,04           |
| Estructura organizacional                                | 0,03     | 2            | 0,06           |
| Bienestar de los colaboradores                           | 0,01     | 1            | 0,01           |
| Clima laboral                                            | 0,01     | 1            | 0,01           |
| <b>Total</b>                                             | <b>1</b> |              | <b>2,47</b>    |

Fuente: Elaboración Propia

Que el resultado final (2,47) esté tan cercano a la media significa que la IPS está en una posición cómoda en la que sus fortalezas compensan las debilidades, pero no está haciendo un esfuerzo por aprovechar más esas fortalezas, el plan estratégico deberá tomar en cuenta este punto para mejorar sus fortalezas y contar con un plan de choque para disminuir las debilidades.

### 6.3 Análisis estratégico

Dado que para la evaluación se tomaron en cuenta 50 variables, con los resultados de las matrices EFE y EFI se priorizaron 30 que corresponden al Pareto de las Debilidades. Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y con dicha priorización se procedió a la formulación de estrategias utilizando la metodología de cruce (Betancourt Guerrero, 2013).

**Tabla 37.** Listado de variables priorizadas para matriz DOFA

| Oportunidades |                                                          | Debilidades |                                                                |
|---------------|----------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------|
| O1            | Ampliación de plazos para cumplir con la normatividad    | D1          | Plataforma Estratégica                                         |
| O2            | Población por curso de vida                              | D2          | Direccionamiento estratégico                                   |
| O3            | Cantidad de clientes                                     | D3          | Indicadores de Gestión y mejoramiento continuo                 |
| O4            | Precios                                                  | D4          | Gerencia General                                               |
| O5            | Tarifas                                                  | D5          | Sistema de Gestión de Calidad                                  |
| O6            | Economía Regional                                        | D6          | Sistema de Garantía de la Calidad                              |
| O7            | Economía Local                                           | D7          | Administración                                                 |
| O8            | Financiación del sistema                                 | D8          | Convenios y contrataciones                                     |
| O9            | Capacidad para definir tarifa por parte de los usuarios  | D9          | Historia Clínica                                               |
|               |                                                          | D10         | Estructura organizacional                                      |
| Fortalezas    |                                                          | Amenazas    |                                                                |
| F1            | Trato al usuario en admisiones y prestación del servicio | A1          | Normatividad del sector                                        |
| F2            | Junta Directiva                                          | A2          | Controles antes de control                                     |
| F3            | Nómina y Prestaciones                                    | A3          | Capacidad para definir tarifa por parte de las EPS / Otras IPS |
| F4            | Facturación                                              | A4          | Actualizaciones de software                                    |
| F5            | Contabilidad                                             | A5          | Cantidad de competidores                                       |
| F6            | Gestión jurídica                                         |             |                                                                |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 38.** Matriz Estrategias DOFA

| <b>Estrategias FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</b>                                                                              | <b>Estrategias FA: Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas</b>                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Buscar respaldo en la junta directiva para invertir en mercadeo y publicidad buscando crecer en participación del mercado. (F2,O2)                        | Crear un plan de choque que asegure el cumplimiento de la normatividad en conjunto con el asesor jurídico. (F6,A1,A2)                                                               |
| Buscar apoyo en el asesor jurídico para aprovechar la ampliación de plazos para cumplimiento de la normatividad.(F6,O1)                                   | Buscar recursos con la Junta Directiva para invertir en software.(F2,A4)                                                                                                            |
| Costear los servicios y buscar un incremento de tarifas con los clientes empresariales. (F5,O5)                                                           | Fortalecer la marca a partir del trato amable y humanizado para crear diferenciación con la competencia.(F1,A5)                                                                     |
| Crear una campaña de mercadeo que tenga como eje central la calidad y calidez del trato a los usuarios para atraer más mercado. (F2,F1,O2)                |                                                                                                                                                                                     |
| Abrir sedes en otros municipios del Valle del Cauca que permitan extender la gestión del riesgo y el tratamiento a patologías vasculares. (F1, F2, O2,O6) |                                                                                                                                                                                     |
| <b>Estrategias DO: Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades</b>                                                                        | <b>Estrategias DA: Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas</b>                                                                                                       |
| Fortalecer el sistema de Gestión de Calidad y el sistema de garantía de calidad en el primer semestre del 2023. (O1,D5,D6)                                | Actualizar Software de Historias Clínicas que garantice el cumplimiento de la normatividad y la correcta parametrización de parámetros. (A4,D8,D9)                                  |
| Incrementar la facturación a través de firmas de nuevos convenios con otras aseguradoras de la región. (O3,D8)                                            | Actualizar la plataforma estratégica y el direccionamiento estratégico para dar cumplimiento a la normatividad y a las auditorías de los entes de control. (D1,D2,D3,A1,A2)         |
| Ampliar el portafolio de proveedores de insumos médicos buscando tarifas más competitivas. (O5,D8)                                                        | Lograr una alianza estratégica con la academia para fortalecer mediante cursos y actualizaciones los conocimientos en diferentes áreas a la Gerencia y a la Administración. (D4,D7) |
|                                                                                                                                                           | Actualizar los perfiles de cargo con perfiles y conocimientos mínimos para cubrirlos acorde a las funciones a desempeñar. (D10)                                                     |
|                                                                                                                                                           | Implementar un matricial de gastos buscando ahorros. (A3,D3)                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                           | Construir y aplicar un plan de Bienestar para los colaboradores (D10)                                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 7 Modelo De Negocio CANVAS**

En este capítulo se presentará de manera breve el modelo de negocio de la IPS diseñado a partir de la herramienta CANVAS, se considera relevante su inclusión dado que el modelo debe tener completa articulación e interdependencia con el Direccionamiento Estratégico y, los análisis realizados hasta este punto son un insumo clave que facilita su elaboración.

Tal Como se estableció en el Capítulo 1, el modelo CANVAS propone describir un modelo de negocio a partir de nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A continuación, se definirán los nueve módulos del modelo para la IPS y finalmente se consolidarán en el CANVAS de la IPS.

### **7.1 Segmentos de mercado**

Un análisis realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) resaltó en Colombia a la Fundación Valle del Lili (Cali), Fundación Santa Fe de Bogotá, y el Hospital Pablo Tobón Uribe (Medellín) como las tres IPS con mejor reputación, Centro Médico Imbanaco (Cali) se ubicó en la novena posición y la Clínica de Occidente (Cali) en la decimoprimer.

Por su parte Sura, Sanitas y Compensar se ubicaron como las tres EPS con mayor prestigio, del país.

El estudio, efectuado entre más de 200 EPS e IPS elegidas por profesionales y directivos del sector colombiano de la salud, tuvo en cuenta la opinión de 602 médicos, 264 directivos y gerentes, 200 trabajadores del sector, 110 asociaciones de pacientes, 172

funcionarios y autoridades públicos, 40 periodistas de salud, 2.283 usuarios y el análisis de los indicadores de calidad que publica el gobierno<sup>9</sup>.

En cuanto a procedimientos estéticos, según la Sociedad Internacional de la Cirugía Plástica, la demanda de procedimientos estéticos ha crecido 200 % desde el año 2000 al 2021. Adicionalmente, en la última década Colombia se ha consolidado como destino apetecido para realizar cualquier tipo de intervención encaminada a mejorar la apariencia. Es por eso que se sitúa entre los cinco primeros países a nivel mundial en que se realizan procedimientos quirúrgicos que destacan la belleza<sup>10</sup>.

Con estas cifras en mente la IPS ha definido que se concentrará en tres segmentos de mercado:

- EPS más importantes del suroccidente colombiano
- IPS reconocidas por su calidad y buen comportamiento de cartera
- Personas que se preocupan por su salud y estética

## 7.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor no debe confundirse con el propósito superior pues se trata del resultado tangible que se espera poder entregar al cliente.

Debe responder a las actividades habituales o diarias que el cliente realiza y que estén relacionadas con el servicio ofrecido, a las situaciones o dolores que experimentan al realizar las actividades anteriores y a los beneficios que esperan obtener al realizar esas actividades.

Con todo lo anterior la IPS define la siguiente propuesta de valor.

### **Propuesta de valor**

Tus piernas te llevan a dónde quieres llegar. Ponemos a tu servicio a un equipo de profesionales altamente calificados que cuidarán esa parte tan importante de tu cuerpo, con la más alta tecnología, terapias, procedimientos, curaciones, todo en un mismo lugar.

Estamos felices de atenderte y demostrarte que sentirte bien y llegar a donde quieres es una experiencia al alcance de todos.

### 7.3 Canales

Los canales corresponden a los medios para transmitir la propuesta de valor a los clientes, todo lo que se use para comunicarse con el cliente y poder brindarle el mejor servicio.

Los canales se pueden clasificar de acuerdo a su función así:

- **Ventas:** son canales que tienen por objetivo promover las ventas y acercar el producto o servicio al consumidor. Los canales de ventas suelen perseguir ganancias a corto plazo.
- **Comunicación:** son los canales utilizados para conectar con el mercado, especialmente para dar a conocer tu producto o servicio. Son canales que pretenden informar a los consumidores y generar interés sobre la propuesta de valor. Son útiles también para la posventa y ofrecer servicios de atención al cliente
- **Distribución:** son los canales que se emplean para hacer llegar el servicio al cliente.

La IPS ha identificado que utilizará los siguientes canales:

| Función      | Canal                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------------|
| Comunicación | Página Web                                            |
|              | Redes Sociales                                        |
| Ventas       | Redes Sociales                                        |
|              | Sitios web de terceros                                |
|              | Fuerza de ventas                                      |
|              | Medios de comunicación (publicidad en radio y prensa) |
|              | Eventos Deportivos                                    |
| Distribución | Sedes                                                 |

## 7.4 Relacionamiento con el cliente

La relación con el cliente define cómo se va a atraer, preservar e incrementar la cartera de clientes. El vínculo con los clientes se fundamenta sobre un canal específico, es por eso que se hace necesario haber definido previamente los canales.

Existen varios tipos de relaciones con los clientes, estos dependerán de la forma en la que se conectará la propuesta de valor con el cliente. Algunos de los tipos de relaciones más comunes son:

- **Directa:** mantiene un trato personal con el cliente, sea cara a cara o vía telefónica
- **Indirecta:** en la comunicación a distancia se usan medios tecnológicos como correos electrónicos o afines.
- **Individualizada:** es un servicio exclusivo y personalizado con el cliente
- **Automatizada:** intenta imitar la relación directa con el cliente mediante un mecanismo automatizado. Generalmente se utilizan medios informáticos
- **Colectiva:** ofrece atención a un grupo de clientes o una comunidad, mediante charlas, talleres o seminarios.

La IPS ha definido que dependiendo del momento en el que esté el cliente, hará uso de los diferentes tipos de relacionamiento, lo importante es que dicho relacionamiento cumpla con las siguientes condiciones:

- Amabilidad
- Respeto
- Calidez
- Profesionalismo
- Ética

## 7.5 Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingreso determinan la estabilidad financiera del negocio. Cada fuente de ingreso puede tener una fijación de precios diferente, así, por ejemplo, las tarifas para la EPS no serán iguales que las de las tarjetas de descuento y éstas a su vez serán diferentes a los particulares, aun tratándose en todos los casos del mismo servicio.

Por las condiciones del sector y la normatividad que lo rige, las fuentes de ingreso deben estar todas relacionadas con su actividad primaria y los tipos de contratación y pagos están normados (Ver capítulo 3. Entorno Legal).

La IPS ha establecido su fuente de ingresos en:

- Facturación EPS
- Facturación IPS
- Facturación particulares
- Venta de Insumos médicos
- Aplicación de medicamentos

Las políticas para poder mantener las fuentes de ingreso sin poner en riesgo el negocio son:

- Cartera menor a 60 días
- Glosas menores al 2.5% de la facturación
- Mínimo \$300 millones / mes para el primer año
- Participación de particulares en la facturación con un crecimiento gradual hasta llegar al 40% al 2025.

## 7.6 Actividades Clave

Las actividades claves son las acciones prioritarias que se deben llevar a cabo para el correcto desarrollo del negocio, pueden ser de gestión u operacionales. Son las acciones más importantes de la empresa, las tareas prioritarias que no pueden faltar.

Si estas actividades no se realizan de forma adecuada, el negocio podría fracasar o funcionar de forma errática. Resulta necesario dominar al detalle las actividades clave, conocimiento que también deben tener tus socios y empleados. Todos deben ser conscientes de las labores más relevantes de la empresa.

Dado que la IPS lleva tantos años funcionando las actividades clave son de fácil mapeo, sin embargo, la manera de ejecutarlas es la que debe ser sometida constantemente a estrategias de mejoramiento continuo para sacar su máximo provecho y para esto es necesario asegurar que queden incluidas en el Mapa de Procesos.

Las actividades claves de la FUNDACIÓN CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE son:

- Mercadeo y ventas
- Agendamiento de citas
- Admisiones
- Autorizaciones
- Programación de cirugías
- Procedimientos
- Facturación

## 7.7 Recursos Clave

Los recursos clave de una empresa permiten elaborar y ofrecer una propuesta de valor atractiva para el segmento de clientes. Implementar los recursos clave de manera efectiva garantiza el éxito y la estabilidad de una empresa. Se debe realizar un análisis profundo sobre los objetivos y características de la empresa, para poder establecer los mejores recursos clave.

Todos los recursos clave que necesita una empresa se pueden crear, adquirir, alquilar o incluso pedir prestado.

Los recursos clave deben estar articulados con las actividades clave porque deben ser apalancadores de estas últimas.

Para la IPS FUNDACIÓN CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE se han definido los siguientes recursos clave:

- Puntos de atención cómodos y sofisticados
- Publicidad
- Software
- Profesionales de alta calidad
- Equipos médicos de alta tecnología
- Vitrinas y estanterías
- Personal cálido y amable

## 7.8 Socios Clave

Los socios clave son los aliados que ayudarán a alcanzar los objetivos y que la empresa tenga éxito. El bloque de socios clave permite detectar a las personas, organizaciones y empresas que estén relacionadas con las actividades del negocio.

Estas asociaciones pueden ser de carácter público o privado. Al crear buenas alianzas aumentarán las probabilidades de éxito y crecerán las fuentes de ingreso.

Los socios clave de la IPS son:

- EPS
- Laboratorios
- Casas Médicas
- Clínicas de mediano nivel de complejidad
- Medicinas prepagadas y planes complementarios
- Cirujanos plásticos
- Academia

### **7.9 Estructura de Costos**

En este bloque se deben destacar los costos vinculados a las actividades clave, los socios clave y los recursos clave.

Es fundamental analizar con detenimiento la estructura de costos ya que ayudará a evaluar la rentabilidad de la empresa y su viabilidad económica.

La IPS tiene establecida la siguiente estructura de costos:

- Honorarios médicos
- Publicidad
- Software
- Modernización de infraestructura
- Aumento en la capacidad
- Capacitación y entrenamiento
- Costos de operación

### **7.10 Modelo de Negocio CANVAS para la IPS**

Con los nueve módulos del modelo definidos, a continuación, se presenta el modelo de negocio CANVAS de la FUNDACIÓN CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE.

**Ilustración 34. Modelo de Negocio CANVAS propuesto para la IPS**



**Fuente: Elaboración Propia**

## Capítulo 8 Direccionamiento Estratégico

En algo que coinciden los autores que han escrito sobre estrategia es que esta solo funciona si se realiza seguimiento, medición, análisis y mejora desde la alta dirección con el propósito de establecer si ha sido eficaz (Kaplan & Norton, 2014).

Kaplan & Norton al respecto expusieron:

“...Conozco muchas instituciones donde el plan estratégico no es más que un documento que se construyó con el propósito de cumplir un requisito, pero no se vive en la realidad y, por supuesto, tampoco se mide.

Esto hace que unos pocos sepan realmente qué quiere la alta dirección en términos estratégicos; pero a nivel operativo, nadie sabe con exactitud si existe este plan estratégico. Esta situación puede traer serios problemas al crecimiento institucional y al logro de los intereses corporativos...”

Este capítulo entregará, a partir de todo lo desarrollado hasta este punto, el direccionamiento estratégico de la IPS FUNDACIÓN CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE conformado por la plataforma estratégica, los objetivos estratégicos y una propuesta de indicadores de gestión, y dejará para un capítulo posterior el plan de trabajo que se debe ejecutar para llevar a cabo lo aquí establecido.

### 8.1 De la Misión al Propósito superior

De manera muy básica se podría decir que el propósito superior de una organización es el para qué existe. Tiene como objetivo lograr ese vínculo entre lo laboral y lo personal, la conexión tan necesaria que debe existir entre el propósito personal del colaborador y el propósito de la empresa, o propósito superior.

El EY Beacon Institute y Harvard Business Review define el propósito superior como “Una razón de ser aspiracional, que inspira y hace un llamado a la acción a la organización,

generando beneficios a la sociedad”. En la definición claramente se entiende por qué la palabra Superior hace parte de la ecuación: se trata de una razón de ser que trasciende los límites de la organización, tiene un carácter heroico y define lo que la empresa cree que puede cambiar.

Actualmente, la misión de la IPS es acartonada, no tiene cohesión con las acciones y ninguna conexión con los colaboradores porque no se ven reflejados en ella, es por esto que se propone construir un Propósito Superior en lugar de una nueva misión, que genere conexión y facilite a los colaboradores entender para qué existe la IPS.

#### **Misión actual**

Somos una institución especializada en exámenes de diagnóstico vascular periférico no invasivos, tratamientos clínicos, quirúrgicos y estéticos de enfermedades vasculares, controles evolutivos de las enfermedades arteriales venosas y linfáticas; consulta médica especializada de cirugía vascular y angiología, servicio brindado con calidez, trabajando continuamente para el benéfico bienestar de nuestros usuarios.

Después de establecer distintas jornadas de co-creación donde participaron miembros de junta, la gerencia general, colaboradores y asesores se estableció el siguiente propósito superior:

#### **Propósito Superior**

Te cuidamos con pasión para que la vida nunca deje de correr por tus venas

## **8.2 De la Visión a la MEGA**

La visión de la IPS se quedó desactualizada, más grave aún, sin cumplirse. La visión al igual que la misión se sentía impersonal, algo declarado, pero no alcanzable, ninguno de los involucrados se veía realmente representado en ella.

#### **Visión**

Ser reconocida en el 2021 como una clínica vascular líder en el sur occidente colombiano en el diagnóstico y tratamiento vascular, cumpliendo estándares nacionales de calidad, siendo preferidos por clientes y usuarios por nuestro profesionalismo, oportunidad e innovación tecnológica.

Se tomó entonces la decisión de evolucionar hacia una MEGA, algo que respondiera únicamente a las necesidades de la IPS y que realmente fuera un derrotero para la IPS.

Una MEGA es una meta empresarial grande y ambiciosa focalizada en una ventaja competitiva única y centrada en la innovación, que cuenta con una estrategia clara y permite a las empresas un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo.

La MEGA no es solo un lema de batalla para motivar a los colaboradores, aunque también sirve para eso, la definición de este ideal es el inicio de una serie de actos conscientes y programados que producen su realización.

El logro de la MEGA puede requerir su planificación en metas parciales, las cuales van acercando la meta final. La MEGA exige liderazgo, gestión y seguimiento (Mejía C, 2016).

#### **MEGA**

Transformar la experiencia de nuestros usuarios, alcanzando niveles de satisfacción superiores al 90%, consolidándonos al 2024 como una IPS vascular rentable, de alto reconocimiento que contribuye al desarrollo de nuestra región.

### **8.3 De los Valores a las Declaraciones de Acción**

Los valores de una empresa son los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad. Fácilmente podríamos definirlos como la personalidad de la compañía, guían las decisiones y conductas. En ellos se basa su filosofía, identidad y cultura<sup>11</sup>.

En este caso se trata de llevar los valores a declaraciones de acción que generen el dinamismo y movimiento que se quiere para la IPS. Los valores actuales son:

- Calidez
- Calidad

---

<sup>11</sup> <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20de%20una%20empresa%20son%20los%20principios%20C3%A9ticos%20y,su%20filosof%C3%ADa%2C%20identidad%20y%20cultura>. Consultado el 06 de diciembre de 2022.

- Ética
- Compromiso

Las declaraciones de acción que buscan impulsar la cultura organizacional son:

Nos importas

Somos éticos

Trabajamos en equipo

Nos sentimos orgullosos

Estamos comprometidos

Las declaraciones de acción tienen unos comportamientos asociados que le permiten a los miembros de la organización entender cómo se espera sea un colaborador de la IPS. A continuación, se describen cuáles son dichos comportamientos.

| Declaración de acción   | Comportamientos asociados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nos importas            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escucho activamente</li> <li>✓ Miro a los ojos de quien me está hablando</li> <li>✓ Soy resolutivo</li> <li>✓ Busco apoyo si no puedo resolver</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| Somos éticos            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumpló con lo establecido en las guías y protocolos clínicos</li> <li>✓ Ejecuto lo que está establecido en mi manual de funciones y en los procedimientos</li> <li>✓ Cumpló con mi horario de trabajo</li> <li>✓ Aviso con anticipación si requiero de permisos y hago entrega de los soportes de incapacidad o licencias</li> <li>✓ Cumpló lo que prometo</li> </ul> |
| Trabajamos en equipo    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo a mi compañero en caso de requerirlo, aunque no lo pida</li> <li>✓ Enseño y apporto mi conocimiento sin egoísmo</li> <li>✓ Apporto con mis funciones a que todos crezcamos</li> <li>✓ Soy consciente que mis acciones afectan a mis compañeros</li> </ul>                                                                                                       |
| Nos sentimos orgullosos | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porto con orgullo la dotación del Centro Vascular</li> <li>✓ Conozco el propósito superior de mi empresa</li> <li>✓ Entiendo cómo apporto desde mi puesto de trabajo a los objetivos estratégicos</li> <li>✓ Quiero que mi empresa crezca y crecer en ella</li> </ul>                                                                                                 |
| Estamos comprometidos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrego siempre la milla extra</li> <li>✓ Soy responsable con mis funciones y entiendo el impacto que tengo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |

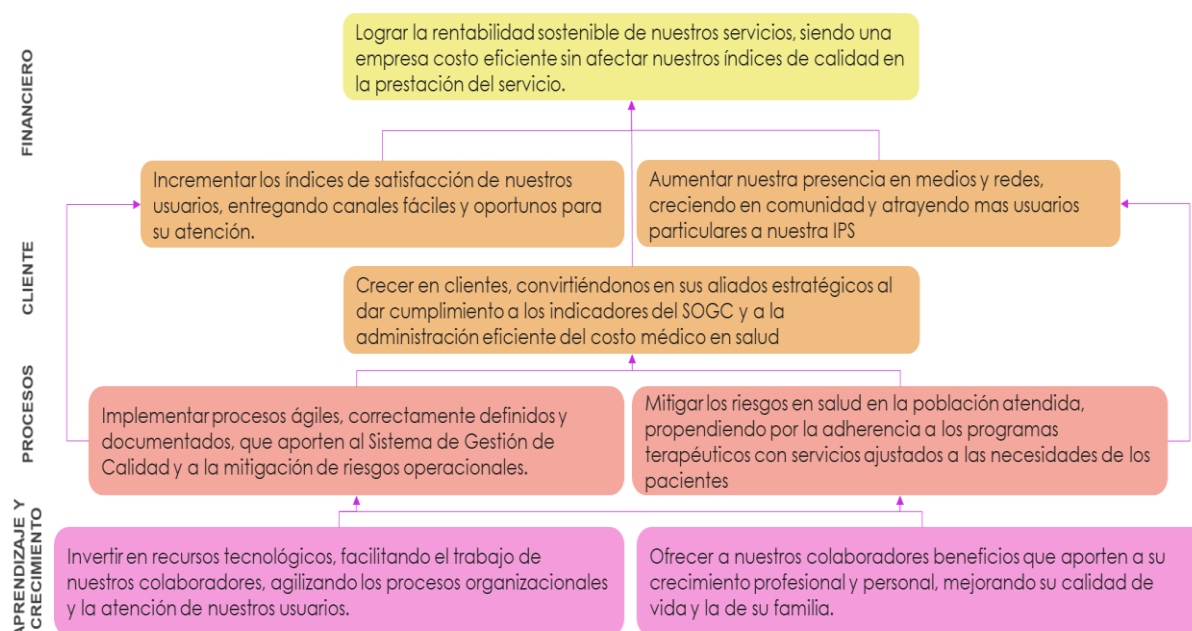
Fuente: Elaboración propia

## 8.4 Objetivos estratégicos

Continuando con la metodología de direccionamiento de Kaplan & Norton, se propone para la IPS declarar sus objetivos estratégicos desde la perspectiva de los cuatro involucrados principales, así:

- **Financiera:** La estrategia de crecimiento y rentabilidad, desde la perspectiva del accionista.
- **Cliente:** La estrategia para crear valor y diferenciación, desde la perspectiva del cliente, es decir qué elementos lo satisfacen.
- **Proceso Interno:** Las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

**Ilustración 35. Objetivos estratégicos**



**Fuente: Elaboración Propia**

## 8.5 Acciones estratégicas

Reuniendo todos los elementos anteriores, la Tabla 39 relaciona las iniciativas (estrategias) que de acuerdo al Análisis DOFA debe implementar la IPS para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

**Tabla 39.** Iniciativas por objetivo para Centro Vascular de Occidente

| Perspectiva | Objetivo                                                                                                                                                                       | Iniciativas / Estrategias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financiera  | Lograr la rentabilidad sostenible de nuestros servicios, siendo una empresa costo eficiente sin afectar nuestros índices de calidad en la prestación del servicio.             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar el portafolio de proveedores de insumos médicos buscando tarifas más competitivas.</li> <li>2. Implementar un matricial de gastos buscando ahorros.</li> <li>3. Incrementar la facturación a través de firmas de nuevos convenios con otras aseguradoras de la región.</li> <li>4. Costear los servicios y buscar un incremento de tarifas con los clientes empresariales.</li> </ol> |
| Clientes    | Incrementar los índices de satisfacción de nuestros usuarios, entregando canales fáciles y oportunos para su atención.                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Fortalecer la marca a partir del trato amable y humanizado para crear diferenciación con la competencia.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Clientes    | Aumentar nuestra presencia en medios y redes, creciendo en comunidad y atrayendo más usuarios particulares a nuestra IPS.                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Buscar respaldo en la junta directiva para invertir en mercadeo y publicidad buscando crecer en participación del mercado.</li> <li>7. Crear una campaña de mercadeo que tenga como eje central la calidad y calidez del trato a los usuarios para atraer más mercado.</li> </ol>                                                                                                             |
| Clientes    | Creer en clientes, convirtiéndonos en sus aliados estratégicos al dar cumplimiento a los indicadores del SOGC y a la administración eficiente del costo médico en salud.       | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Fortalecer el sistema de Gestión de Calidad y el sistema de garantía de calidad en el primer semestre del 2023.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Procesos    | Implementar procesos ágiles, correctamente definidos y documentados, que aporten al Sistema de Gestión de Calidad y a la mitigación de riesgos operacionales.                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Buscar apoyo en el asesor jurídico para aprovechar la ampliación de plazos para cumplimiento de la normatividad.</li> <li>10. Crear un plan de choque que asegure el cumplimiento de la normatividad con el apoyo del asesor jurídico.</li> </ol>                                                                                                                                             |
| Procesos    | Mitigar los riesgos en salud en la población atendida, propendiendo por la adherencia a los programas terapéuticos con servicios ajustados a las necesidades de los pacientesx | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Abrir sedes en otros municipios del Valle del Cauca que permitan extender la gestión del riesgo y el tratamiento a patologías vasculares.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                         |

| Perspectiva               | Objetivo                                                                                                                                                          | Iniciativas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aprendizaje y Crecimiento | Invertir en recursos tecnológicos, facilitando el trabajo de nuestros colaboradores, agilizando los procesos organizacionales y la atención de nuestros usuarios. | 12. Buscar recursos con la Junta Directiva para invertir en software.<br>13. Actualizar Software de Historias Clínicas que garantice el cumplimiento de la normatividad y la correcta parametrización de parámetros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Aprendizaje y Crecimiento | Ofrecer a nuestros colaboradores beneficios que aporten a su crecimiento profesional y personal, mejorando su calidad de vida y la de su familia.                 | 14. Actualizar la plataforma estratégica y el direccionamiento estratégico para dar cumplimiento a la normatividad y a las auditorías de los entes de control.<br>15. Actualizar los perfiles de cargo con perfiles y conocimientos mínimos para cubrirlos acorde a las funciones a desempeñar.<br>16. Lograr una alianza estratégica con la academia para fortalecer mediante cursos y actualizaciones los conocimientos en diferentes áreas a la Gerencia y a la Administración.<br>17. Construir y aplicar un plan de Bienestar para los colaboradores |

**Fuente: Elaboración Propia**

La responsabilidad en la aprobación del plan estratégico será responsabilidad de la Junta Directiva. La responsabilidad de la ejecución y avance de acuerdo al cronograma, recaerá principalmente en la gerente y en los colaboradores.

En el presupuesto de 2023 se deberá incluir el costo de inversión para cada una de las iniciativas de tal manera que no sea un factor de no ejecución la ausencia de recursos.

## 8.6 Mapa de Procesos

Para dar cumplimiento a las iniciativas se propone el mapa de procesos de la Ilustración 36. Este mapa de procesos se ajusta a las necesidades de la IPS y tiene mayor cohesión con la cadena de valor.

Ilustración 36. Mapa de procesos propuesto



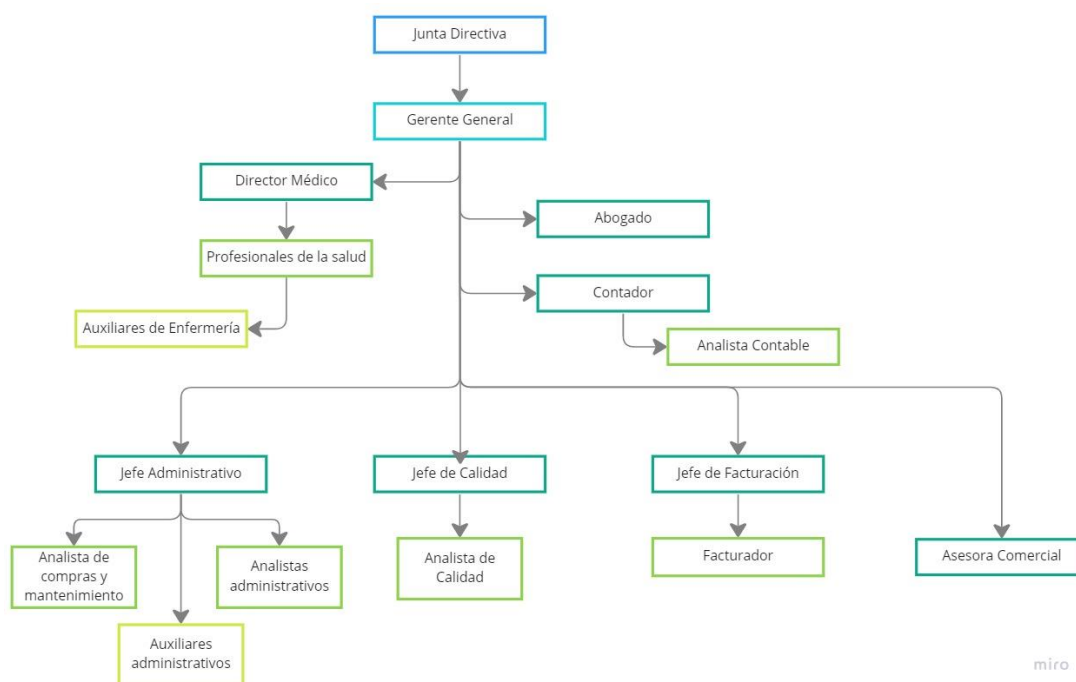
Fuente: Elaboración Propia

## 8.7 Estructura organizacional

Con el objetivo de cubrir el Mapa de procesos propuesto, dando cumplimiento a la estrategia organizacional y las iniciativas, se hace necesario fortalecer la estructura organizacional. Los ajustes propuestos más importantes son:

- Ingreso de un área comercial, representada inicialmente por un asesor comercial que pueda apoyar el seguimiento a las campañas en redes sociales.
- Fortalecimiento a la estructura administrativa con un auxiliar de compras y mantenimiento.
- Creación de un área de calidad para la administración de los sistemas de Gestión de Calidad y el Obligatorio de Garantía de la Calidad.
- Fortalecimiento a la estructura de facturación con un facturador.

**Ilustración 37.** Estructura Organizacional Propuesta



**Fuente:** Elaboración Propia

## 8.8 Cuadro de mando propuesto

Como resultado de todo el ejercicio realizado se propone un cuadro de mando (Ilustración 38) que fortalece el ejercicio realizado hasta el momento con la inclusión de los indicadores de resultado con los cuales se medirá el cumplimiento a la estrategia.

### Ilustración 38. Cuadro de Mando IPS

| PERSPECTIVA               | DIAGRAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | INDICADORES                                                                                                                     | METAS     | RESPONSABLE         |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|
| FINANCIERA                | <p>Lograr la rentabilidad sostenible de nuestros servicios, siendo una empresa costo eficiente sin afectar nuestros índices de calidad en la prestación del servicio.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                     | Lograr la rentabilidad sostenible de nuestros servicios, siendo una empresa costo eficiente sin afectar nuestros índices de calidad en la prestación del servicio.                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar el portafolio de proveedores de insumos médicos buscando tarifas más competitivas.</li> <li>2. Implementar un matricial de gastos buscando ahorros.</li> <li>3. Incrementar la facturación a través de firmas de nuevos convenios con otras aseguradoras de la región.</li> <li>4. Costear los servicios y buscar un incremento de tarifas con los clientes empresariales.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Gasto real / Presupuesto de gasto *100                                                                                          | 100 %     | Jefe Administrativo |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ingreso real / Presupuesto de ingreso *100                                                                                      | 100 %     | Gerencia General    |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Costo real / Presupuesto de costo *100                                                                                          | 100 %     | Director Médico     |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Costo Médico / Ingresos * 100                                                                                                   | 70 %      | Director Médico     |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pasivo Total / Activo Total *100                                                                                                | 30%       | Gerencia General    |
| CLIENTE                   | <p>Incrementar los índices de satisfacción de nuestros usuarios, entregando canales fáciles y oportunos para su atención.</p> <p>Aumentar nuestra presencia en medios y redes, creciendo en comunidad y atrayendo mas usuarios particulares a nuestra IPS</p> <p>Crecer en clientes, convirtiéndonos en sus aliados estratégicos al dar cumplimiento a los indicadores del SOGC y a la administración eficiente del costo médico en salud</p> | <p>Incrementar los índices de satisfacción de nuestros usuarios, entregando canales fáciles y oportunos para su atención.</p> <p>Aumentar nuestra presencia en medios y redes, creciendo en comunidad y atrayendo mas usuarios particulares a nuestra IPS</p> <p>Crecer en clientes, convirtiéndonos en sus aliados estratégicos al dar cumplimiento a los indicadores del SOGC y a la administración eficiente del costo médico en salud.</p> | <p>Fortalecer la marca a partir del trato amable y humanizado para crear diferenciación con la competencia.</p> <p>1. Buscar respaldo en la junta directiva para invertir en mercadeo y publicidad buscando crecer en participación del mercado.</p> <p>2. Crear una campaña de mercadeo que tenga como eje central la calidad y calidez del trato a los usuarios para atraer más mercado.</p> <p>Fortalecer el sistema de Gestión de Calidad y el sistema de garantía de calidad en el primer semestre del 2023</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | (Fecha atención – Fecha solicitud cita)/Total citas                                                                             | 15 días   | Jefe Administrativo |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Total de clientes satisfechos / Total de encuestas*100                                                                          | 90 %      | Jefe Administrativo |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (Promotores – Detractores) / Total de encuestados *100                                                                          | 75 %      | Jefe Administrativo |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Número total de casos / número total de respuestas                                                                              | 4 Puntos  | Jefe Administrativo |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Facturado particulares / Total facturación *100                                                                                 | 40 %      | Asesor Comercial    |
| PROCESOS                  | <p>Implementar procesos ágiles, correctamente definidos y documentados, que aporten al Sistema de Gestión de Calidad y a la mitigación de riesgos operacionales.</p> <p>Mitigar los riesgos en salud en la población atendida, propendiendo por la adherencia a los programas terapéuticos con servicios ajustados a las necesidades de los pacientes</p>                                                                                     | <p>Implementar procesos ágiles, correctamente definidos y documentados, que aporten al Sistema de Gestión de Calidad y a la mitigación de riesgos operacionales.</p> <p>Mitigar los riesgos en salud en la población atendida, propendiendo por la adherencia a los programas terapéuticos con servicios ajustados a las necesidades de los pacientes.</p>                                                                                     | <p>1. Buscar apoyo en el asesor jurídico para aprovechar la ampliación de plazos para cumplimiento de la normatividad.</p> <p>2. Crear un plan de choque que asegure el cumplimiento de la normatividad con el apoyo del asesor jurídico.</p> <p>Abrir sedes en otros municipios del Valle del Cauca que permitan extender la gestión del riesgo y el tratamiento a patologías vasculares.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Procesos Documentados / Total de procesos de la organización *100                                                               | 100%      | Jefe Calidad        |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Población incluida en el programa de promoción y mantenimiento de la salud / Total de población en riesgo * 100                 | 0%        | Director Médico     |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Eventos adversos / Total de Atenciones *100                                                                                     | 0%        | Director Médico     |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Procesos con Sistema de información / Total Procesos * 100                                                                      | 75%       | Director Médico     |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (días incapacidad + permisos + faltas injustificadas)/(Número empleados*días laborales) *100                                    | 10%       | Jefe Administrativo |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | <p>Invertir en recursos tecnológicos, facilitando el trabajo de nuestros colaboradores, agilizando los procesos organizacionales y la atención de nuestros usuarios.</p> <p>Ofrecer a nuestros colaboradores beneficios que aporten a su crecimiento profesional y personal, mejorando su calidad de vida y la de su familia.</p>                                                                                                             | <p>Invertir en recursos tecnológicos, facilitando el trabajo de nuestros colaboradores, agilizando los procesos organizacionales y la atención de nuestros usuarios.</p> <p>Ofrecer a nuestros colaboradores beneficios que aporten a su crecimiento profesional y personal, mejorando su calidad de vida y la de su familia.</p>                                                                                                              | <p>1. Buscar recursos con la Junta Directiva para invertir en software.</p> <p>2. Actualizar Software de Historias Clínicas que garantice el cumplimiento de la normatividad y la correcta parametrización de parámetros.</p> <p>1. Actualizar la plataforma estratégica y el direccionamiento estratégico para dar cumplimiento a la normatividad y a las auditorías de los entes de control.</p> <p>2. Actualizar los perfiles de cargo con perfiles y conocimientos mínimos para cubrirlos acorde a las funciones a desempeñar.</p> <p>3. Lograr una alianza estratégica con la academia para fortalecer mediante cursos y actualizaciones los conocimientos en diferentes áreas a la Gerencia y a la Administración.</p> <p>4. Construir y aplicar un plan de Bienestar para los colaboradores</p> | Cantidad de personal retirado / ((Cantidad de colaboradores del mes anterior + cantidad de colaboradores del mes de estudio)/2) | 2 Retiros | Jefe Administrativo |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Total de colaboradores satisfechos / Total de encuestas*100                                                                     | 90%       | Jefe Administrativo |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 40.** Ficha técnica de Indicadores de Gestión propuestos para la IPS

| Indicador                                 | Fórmula                                                                                                                         | Meta | Periodicidad | Unidad  | Tendencia |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|---------|-----------|
| Clima Laboral                             | Total de colaboradores satisfechos / Total de encuestas*100                                                                     | 90   | Anual        | %       | Positiva  |
| Rotación de personal                      | Cantidad de personal retirado / ((Cantidad de colaboradores del mes anterior + cantidad de colaboradores del mes de estudio)/2) | 2    | Trimestral   | Retiros | Negativa  |
| Ausentismo                                | (días incapacidad + permisos + faltas injustificadas)/(Número empleados*días laborales) *100                                    | 10   | Mensual      | %       | Negativa  |
| Madurez tecnológica                       | Procesos con Sistema de información / Total Procesos * 100                                                                      | 75   | Trimestral   | %       | Positiva  |
| Eventos adversos                          | Eventos adversos / Total de atenciones *100                                                                                     | 0    | Mensual      | %       | Negativa  |
| Cumplimiento SGC                          | Procesos Documentados / Total de procesos de la organización *100                                                               | 100  | Anual        | %       | Positiva  |
| Cumplimiento Modelo de Atención           | Indicadores de modelo de atención que cumplen / Total de indicadores modelo de atención                                         | 75   | Mensual      | %       | Positiva  |
| Oportunidad agendamiento                  | (Fecha atención – Fecha solicitud cita)/Total citas                                                                             | 30   | Mensual      | días    | Negativa  |
| CSAT                                      | suma del número total de clientes satisfechos / número total de encuestas*100                                                   | 90   | Mensual      | %       | Positiva  |
| NPS                                       | (Promotores – Detractores) / Total de encuestados *100                                                                          | 75   | Mensual      | %       | Positiva  |
| CES                                       | Número total de casos / número total de respuestas                                                                              | 4    | Mensual      | Puntos  | Positiva  |
| Participación particulares en facturación | Facturado particulares / Total facturación *100                                                                                 | 40   | Mensual      | %       | Positiva  |
| Rentabilidad                              | Pasivo Total / Activo Total *100                                                                                                | 35   | Mensual      | %       | Positiva  |
| Siniestralidad                            | Costo médico / Total ingresos * 100                                                                                             | 76   | Mensual      | %       | Negativa  |
| Cumplimiento presupuesto gasto            | Gasto Real / Presupuesto de Gasto * 100                                                                                         | 100  | Mensual      | %       | Positiva  |
| Cumplimiento presupuesto Ingresos         | Ingreso Real / Presupuesto de Ingreso * 100                                                                                     | 100  | Mensual      | %       | Positiva  |
| Cumplimiento presupuesto de costos        | Costo Real / Presupuesto de costo * 100                                                                                         | 100  | Mensual      | %       | Positiva  |

**Fuente: Elaboración Propia**

## Capítulo 9 Guía para la Implementación del Plan de Acción

En este capítulo se trabajará una guía para la implementación sistemática de las estrategias que se definieron en el capítulo anterior, con el fin de asegurar los avances y el cumplimiento de las metas trazadas.

### 9.1 Principio de Gradualidad

La FUNDACIÓN CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE no cuenta con una cultura de seguimiento y control, como se determinó en el ejercicio de análisis interno (Ver Capítulo 5), por eso es importante contar con un principio de gradualidad que de forma escalonada vaya llevando a la organización al logro de sus objetivos.

Se propone para esto una implementación por fases de la siguiente manera:

#### 9.1.1 *Fase I: Socialización y posicionamiento*

El objetivo de esta fase es conocer y apropiar el Direccionamiento Estratégico. Si bien los colaboradores hicieron parte de las mesas de trabajo donde se definió y acordó el propósito superior y las declaraciones de acción, hay otra parte del ejercicio que ha sido trabajado con la alta dirección y que una vez finalizado se hace necesario socializarlo, divulgarlo y promover actividades que faciliten su apropiación.

Estos ejercicios de apropiación deben ejecutarse de manera periódica a lo largo de los tres años que dure la vigencia del direccionamiento, para que también sea de dominio de quienes ingresen a la organización en los años venideros y los esfuerzos e iniciativas no pierdan fuerza con el pasar del tiempo.

El Direccionamiento Estratégico no puede ser considerado una moda, o un esfuerzo temporal, debe ser una ejecución continua en la operación diaria, debe convertirse en el hacer de todos los involucrados. De especial manera debe ser visto así por parte de la Gerencia

General quien tiene la responsabilidad de disponer los recursos necesarios para que se lleve a cabo.

### **9.1.2 Fase II: Implementación**

En esta fase se desarrollan las estrategias operativas, en otras palabras, se operativiza el Direccionamiento Estratégico para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. Esto se logra con la efectiva participación de la línea de mando media quienes son los encargados de establecer las acciones que estarán encaminadas a dar cumplimiento a lo establecido, asignando fechas y responsables y comprometiéndose al cumplimiento de los tiempos propuestos.

La Gerencia General debe proveer las condiciones para que mediante mesas de trabajo con los equipos se construyan y formalicen las actividades. Es responsabilidad del equipo directivo velar porque todo lo propuesto esté articulado de manera transversal con la plataforma estratégica.

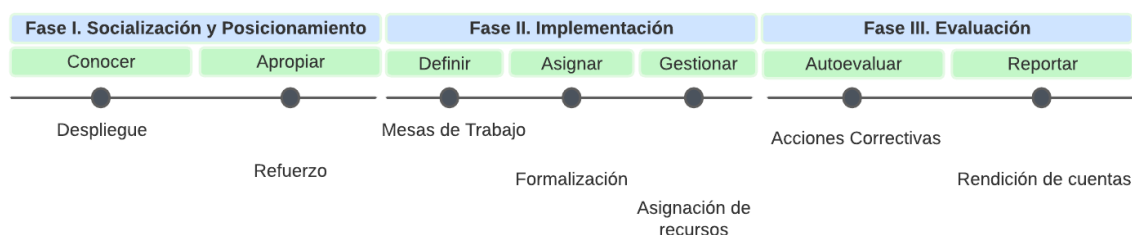
### **9.1.3 Fase III: Evaluación**

Es fundamental evaluar el proceso de implementación y los resultados obtenidos frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos. La evaluación consiste en la revisión de los avances generados y la identificación de acciones correctivas o actividades que no se habían previsto en la fase anterior.

La evaluación se da en dos momentos, un primer momento denominado autoevaluación, que se debe realizar con una periodicidad semanal en los espacios que tienen las áreas para su seguimiento, y uno Gerencial, que se debe realizar de manera mensual, liderada por la Gerencia en la que se mostrarán avances en el cuadro de mando (Ver Capítulo 8).

Para el éxito del ejercicio de evaluación es muy importante respetar los espacios y horarios pactados para la revisión, que los equipos estén preparados para la presentación de los resultados y que no se traten temas que no estén relacionados con Estrategia para no desviar la atención del eje central de la discusión.

### Ilustración 39. Fases Plan de Acción



**Fuente: Elaboración propia**

## 9.2 Instrumento para construir el plan de acción

El objetivo de este instrumento es orientar la programación de acciones a desarrollar para la vigencia 2023, teniendo en cuenta que las acciones que se ingresen deben ser claras, simples y entendibles y demuestren ser efectivas y reales.

Para efectos del documento en la Tabla 41 se esquematiza como debería estar constituido el instrumento y es una extracción del plan de acción completo, sin embargo, la IPS debe contar con una herramienta en la que se facilite el ingreso de nuevas actividades, el cálculo de los avances y de la consolidación de los mismos e incluso la semaforización de resultados para contar con una gestión a la vista. En el mercado existen herramientas para tal fin, desde Excel hasta Project, incluso herramientas colaborativas como Ganttter que permite que varias personas trabajen de manera simultánea en la alimentación del plan y se actualiza en tiempo real.

Será responsabilidad de la Gerente proveer los medios y recursos que faciliten y agilicen todas las fases del Plan.

Tabla 41. Extracto guía para Plan de acción

| Marco Estratégico                                                                                                                                               |                                                                                                                         | Plan de Acción                                                                                                                                                                   |                     |              |            | Autoevaluación  |             |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|------------|-----------------|-------------|----------------------|
| Objetivo                                                                                                                                                        | Estrategia                                                                                                              | Actividad                                                                                                                                                                        | Responsable         | Fecha Inicio | Fecha Fin  | Avance Esperado | Avance Real | Acciones correctivas |
| <b>Fase I: Socialización y Posicionamiento</b>                                                                                                                  |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |                     |              |            |                 |             |                      |
| Dar a conocer a todos los involucrados el Direccionamiento 2023-2025 para la IPS FUNDACIÓN CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE, logrando su recordación y apropiación. | Crear cercanía con el trabajador, acompañándolo en un proceso de co-creación para hacer realidad lo que se ha definido. | 1. Consolidar los entregables que requieren de socialización                                                                                                                     | Jefe de Calidad     | 02/01/2023   | 04/01/2023 |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                         | 2. Diseñar una campaña de expectativa                                                                                                                                            | Jefe de Calidad     | 04/01/2023   | 07/01/2023 |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                         | 3. Planear evento de lanzamiento<br>3.1 Concepto<br>3.2 Lugar<br>3.3 Invitados<br>3.4 Presentación                                                                               | Jefe de Calidad     | 10/01/2023   | 13/01/2023 |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                         | 4. Adquirir material de apoyo y recordación<br>4.1 Cotizar con 3 proveedores<br>4.2 Entregar solicitud de compra a Gerencia para aprobación<br>4.3 Adquirir el material aprobado | Jefe Administrativo | 16/01/2023   | 06/02/2023 |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                         | 5. Ejecutar campaña de expectativa                                                                                                                                               | Jefe de Calidad     | 10/01/2023   | 31/01/2023 |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                         | 6. Definir plan de medios y contenido para apropiación                                                                                                                           | Jefe de Calidad     | 10/01/2023   | 31/01/2023 |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                         | 7. Realizar lanzamiento                                                                                                                                                          | Jefe de Calidad     | 10/02/2023   | 10/02/2023 |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                         | 8. Ejecutar plan de medios para apropiación                                                                                                                                      | Jefe de Calidad     | 13/02/2023   | Continuo   |                 |             |                      |

| Marco Estratégico                                                                                                                                 |                                                                                                                               | Plan de Acción                                                                                         |                     |              |           | Autoevaluación  |             |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|-----------|-----------------|-------------|----------------------|
| Objetivo                                                                                                                                          | Estrategia                                                                                                                    | Actividad                                                                                              | Responsable         | Fecha Inicio | Fecha Fin | Avance Esperado | Avance Real | Acciones correctivas |
| <b>Fase II: Implementación</b>                                                                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                        |                     |              |           |                 |             |                      |
| Ofrecer a nuestros colaboradores beneficios que aporten a su crecimiento profesional y personal, mejorando su calidad de vida y la de su familia. | Actualizar los descriptivos de cargo con perfiles y conocimientos mínimos para cubrirlos acorde a las funciones a desempeñar. | 1. Realizar un inventario de los descriptivos de cargo existentes                                      | Jefe de Calidad     |              |           |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                               | 2. Priorizar la construcción de los descriptivos a los cargos que no cuentan con ninguna documentación | Jefe de Calidad     |              |           |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                               | 3. Actualizar los descriptivos desactualizados                                                         | Jefe de Calidad     |              |           |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                               | 4. Formalizar la entrega a los trabajadores                                                            | Jefe de Calidad     |              |           |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                               | 5. Actualizar carpetas de los colaboradores                                                            | Auxiliar de nómina  |              |           |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                   | Construir y aplicar un plan de Bienestar para los colaboradores.                                                              | 1. Diseñar cronograma de actividades para fechas especiales                                            | Jefe Administrativo |              |           |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                               | 2. Implementar compensaciones de salario emocional                                                     | Jefe Administrativo |              |           |                 |             |                      |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                               | 3. Incluir partida presupuestal 2023 para cronograma propuesto                                         | Gerencia General    |              |           |                 |             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 10 Conclusiones

Contar con un direccionamiento estratégico es una necesidad de cualquier organización, independiente del sector, tamaño y objeto que tenga. Estas definiciones son las que podrían hacer la diferencia cuando la empresa se enfrente a un cambio del entorno no previsible como lo ocurrido en el 2020 con el COVID-19.

Sin embargo, tener un plan estratégico definido no es garantía de estar preparados, el plan es solo un documento, lo que prepara a la organización es la ejecución del plan, la estrategia viva y efectiva en la operación liderada por la alta gerencia, eso es lo que verdaderamente puede marcar la diferencia.

Es fundamental no saltarse ninguno de los pasos en el proceso de creación del plan estratégico porque todos los factores confluyen e impactan en el resultado final, realizar un análisis superficial del entorno podría dejar a la organización expuesta a amenazas no identificadas, enfocarse excesivamente en la competencia sin un análisis profundo del interior de la entidad podría llevar a copiar lo que los otros hacen sin diferenciación ni aporte propio desconociendo las capacidades y el *Know-How* adquirido, cualquiera de las situaciones anteriores llevarían a la organización a contar con una estructura organizacional insuficiente o excesiva o mal articulada, lo que se traduce en desperdicio de recursos para la empresa.

La IPS FUNDACIÓN CENTRO VASCULAR DE OCCIDENTE se encuentra en un sector complejo, por una parte, es un sector excesivamente normado y controlado, pero por otra cuenta con el apoyo del Gobierno con la segunda partida presupuestal más grande, un mercado que es el 97% de la población colombiana y una competencia que no se enmarca en la destrucción del otro sino en la diferenciación para atraer a los mejores clientes empresa (EPS), en este sentido la IPS cuenta con un muy buen aliado que es la EPS SURA reconocida por ser una de las mejores del mercado, sin embargo su posición dominante en la facturación

de la organización es lo que ha impulsado a la IPS a evaluar otras opciones de negocio que diversifiquen sus ingresos.

La IPS tiene unas características de dirección y culturales que pueden poner en riesgo el ejercicio formulado y sin el compromiso y enamoramiento de la alta dirección con el plan propuesto es imposible ejecutarlo. La apropiación del plan en todos los niveles de la organización es un factor clave de éxito, creer que lo consignado en el plan es lo que mantendrá a la organización viva es el impulso que se necesita para que todos trabajen en la misma dirección, dándole sentido a sus funciones diarias y responsabilidad.

En este punto es importante aclarar que el plan estratégico formulado no puede convertirse en un factor inflexible, porque se encuentra formulado con base a unas condiciones actuales; el plan estratégico debe ser sujeto a continuas revisiones y de cambiar alguno de los factores críticos la organización debe poder adaptar rápidamente sus estrategias a dichos cambios. Sería imprudente concluir a partir de lo anterior que entonces no debería existir el plan porque puede cambiar en cualquier momento y se perdería el ejercicio de formulación del plan de acción porque el simple ejercicio sistemático de estar evaluando el sector desde la necesidad de evaluar y actualizar el plan estratégico es ya una ganancia de aprendizaje para la organización, declarar los objetivos y las estrategias también aportan a ese aprendizaje continuo y cumplir las actividades propuestas y las metas trazadas es una fuente importante de motivación para los colaboradores en general.

Trabajar en función de sacar el mejor provecho a la situación actual mediante un plan siempre será mejor que esperar a que la organización se mueva de manera sinérgica hacia un resultado positivo especialmente cuando no hace parte de su ADN trabajar en función de un objetivo en común.

Iniciar con la formulación de un plan estratégico tradicional, crear cultura de seguimiento, incentivar el aprendizaje continuo, es un paso obligado de las organizaciones antes de dirigirse a una estrategia emergente a la que la organización se adapte por sí misma.

Como en otras áreas organizacionales, el direccionamiento estratégico ha evolucionado, es por eso que para esta propuesta se decidió dar una mirada diferente a la plataforma estratégica y entregar a la organización conceptos como propósito superior, MEGA y Declaraciones de Acción, buscando que sean más fáciles de apropiar dado que con la plataforma estratégica clásica no fue posible lograr ese resultado.

Por este mismo motivo se optó por un plan de negocio CANVAS, que le facilite a la Gerencia y a los involucrados visualizar la conformación de la IPS desde su promesa de valor y la toma de decisiones relacionadas con invertir en medios, tecnología o implementación de controles y renunciar a aquello que no agrega valor, aunque se venga haciendo bien desde siempre.

La IPS tiene un reto grande por delante para los próximos 3 años, 16 estrategias formuladas no es labor sencilla de ejecutar, por eso es tan importante apalancarse en la guía para la elaboración del plan de acción y desagregar cada estrategia en acciones de duración definida que lleven paso a paso al cumplimiento de la estrategia y a su vez al cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, la autoevaluación y rendición de informes a la Gerencia y/o Junta Directiva según aplique, es lo que va a apalancar la viabilidad del plan, en esos espacios es donde se puede dar la aprobación de los recursos necesarios para su continuidad, y esto a su vez dependerá del logro de victorias tempranas que los líderes puedan demostrar y que den a la alta dirección tranquilidad y confianza en el trabajo que se está realizando.

## Capítulo 11 Recomendaciones

Si bien a lo largo del documento se han realizado recomendaciones para la aplicabilidad del mismo, en este apartado final se recopilarán para facilitar su consulta, buscando que sean *Tips* para su implementación.

- Ejecuta el plan estratégico no es responsabilidad del área de Calidad, es un trabajo de toda la organización, es por eso que todas las áreas deben participar en las mesas de trabajo de definición, autoevaluación y rendición de informes.
- El plan estratégico no debe ser concebido como un plan adicional a los que ya se vienen trabajando, es el Plan de Planes, todos los demás que se estén desarrollando o que se deban formular a futuro deben estar articulados con este plan y deben aportar al logro de alguna o varias de las estrategias. Acciones que se realicen por fuera no le aportan valor a la organización.
- La estructura y modelo organizacional debe responder a las necesidades del plan estratégico, la inclusión de nuevos cargos o la supresión de alguno debe evaluarse a la luz de las estrategias para no dejar sin responsable alguna actividad o llenar a la organización de cargos con funciones que no agreguen valor.
- El plan de medios para la apropiación del Plan Estratégico debe ser ejecutado de manera continua, contar con una partida presupuestal asignada y ser evaluado periódicamente tanto en colaboradores antiguos como en los nuevos ingresos.
- La Gerencia General debe proveer las condiciones para que mediante mesas de trabajo con los equipos se construyan y formalicen las actividades. Es responsabilidad del equipo directivo velar porque todo lo propuesto esté articulado de manera transversal con la plataforma estratégica.

- Se deben respetar los espacios y horarios pactados para la revisión de avances del plan de acción, los equipos deben estar preparados para la presentación de los resultados y no se deben tratar temas que no estén relacionados con Estrategia para no desviar la atención del eje central de la discusión.
- La IPS debe contar con una herramienta en la que se facilite el ingreso de nuevas actividades, el cálculo de los avances y de la consolidación de los mismos e incluso la semaforización de resultados para contar con una gestión a la vista.
- Será responsabilidad de la Gerente proveer los medios y recursos que faciliten y agilicen todas las fases del Plan.

## Capítulo 12 Bibliografía

- ACEMI. (2022). Fortaleciendo el aseguramiento en el sistema de salud colombiano. *Conexión*, 6-7.
- ACIS. (30 de Noviembre de 2022). *Tecnología colombiana lidera en innovación en el sector salud para Latinoamérica*. Obtenido de <https://acis.org.co/portal/content/tecnolog%C3%ADa-colombiana-lidera-en-innovaci%C3%B3n-en-el-sector-salud-para-latinoam%C3%A9rica>
- ANDI - ANIF. (2021). *Propuestas para la financiación del sistema de salud en Colombia en la próxima década*. Bogotá: ANIF.
- Banco de la República. (30 de Noviembre de 2022). *Producto interno bruto (PIB)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/producto-interno-bruto-pib>
- Banco de la República. (30 de 11 de 2022). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Betancourt Guerrero, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B., & Franco, A. (2018). Benchmarking competitivo con cuatro empresas de la industria porcina. *Ingeniería y competitividad*, 20(2), 87-98. Recuperado el 4 de Diciembre de 2022
- Cataño Campo, J., & Betancourt, B. (Mayo de 2018). PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DEL LABORATORIO DENTAL VIADENT PERIODO 2018-2021. Cali.
- CENVAS. (Diciembre de 2022). *Centro Vascular de Occidente*. Obtenido de <https://centro-vascular-de-occidente.negocio.site/>
- Chan Kim, w., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.

CMI. (4 de Diciembre de 2022). *Acerca de Clínica Imbanaco*. Obtenido de

<https://www.imbanaco.com/especialidades-y-centro-medico/acerca-de-centro-medico-imbanaco/>

*Constitución Política de Colombia*. (1991). Bogota D.C: Plaza & Janes.

Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35).

Cuidateplus. (10 de Mayo de 2021). *Cuidate plus*. Obtenido de

<https://cuidateplus.marca.com/belleza-y-piel/diccionario/drenaje-linfatico.html>

DANE. (Diciembre de 2021). *Ejercicio colaborativo entre la Registraduría Nacional del Estado civil y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE*.

Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

DANE. (30 de Noviembre de 2022). *Empleo y Desempleo*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE. (30 de 11 de 2022). *Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*. Obtenido de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

DIME. (2021). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020*. Cali.

Dólar-Colombia. (30 de Noviembre de 2022). *Precio del dolar en el año 2022*. Obtenido de

<https://www.dolar-colombia.com/ano/2022>

Función Pública. (30 de Noviembre de 2022). *Análisis del Entorno*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/actividad-7>

González, A. (02 de marzo de 2022). *www.openwebinars.net*. Obtenido de

<https://openwebinars.net/blog/que-es-un-entorno-bani-y-diferencias-con-un-entorno->

vuca/#:~:text=VUCA%20nos%20hablaba%20de%20un,en%20cualquier%20momento%20puede%20romperse.

Guerrero, R., Gallego, A. I., Becerril-Montekio, V., & Vásquez, J. (2011). Sistema de Salud de Colombia. *Salud Pública de México*, 144-155.

Gutierrez S, C. (2018). El sistema de salud colombiano en las próximas décadas: cómo avanzar hacia la sostenibilidad y la calidad en la atención. *Cuadernos de Fedesarrollo*, 1-115.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (Tercera ed.). Grupo Planeta.

Leal Osorio, K., & Corrales, E. (2018). *FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MECÁNICA E INDUSTRIAS LEAL S.A. EN EL PERIODO 2019 A 2022*. Cali.

Lili, F. V. (4 de Diciembre de 2022). *Nuestra Institución*. Obtenido de <https://valledellili.org/nuestra-institucion/acerca-de-nosotros/nuestra-historia/>

Mejía C, C. A. (Noviembre de 2016). *Documentos Planning*. Obtenido de [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

Ministerio de Salud y protección Social. (29 de junio de 2022). *Boletín de Prensa No 373 de 2022*. Obtenido de [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co)

Minsalud. (2021). *Análisis de Situación de Salud (ASIS) Colombia*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.

Minsalud. (03 de 12 de 2022). *Enfermedades cardiovasculares*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PENT/Paginas/enfermedades-cardiovasculares.aspx#:~:text=La%20enfermedad%20cardiovascular%20se%20refiere,al%20sistema%20de%20vasos%20sangu%C3%ADneos.>

Minsalud. (22 de Noviembre de 2022). *Glosario*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Glosario.aspx>

Minsalud. (17 de Junio de 2022). *Listado de IPS en Colombia según su nivel de complejidad*.

Obtenido de [www.datos.gov.co](http://www.datos.gov.co)

Minsalud. (27 de Noviembre de 2022). *Normograma*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/normograma.aspx>

Mintrabajo. (27 de Noviembre de 2022). *Resoluciones*. Obtenido de

<https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/transparencia/resoluciones>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica S.A.

OCDE. (2019). *Budgeting practices to improve health system performance: An OECD survey of countries from the Latin American and Caribbean region*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Patria.

Radiologyinfo. (08 de Febrero de 2021). *Radiologyinfo para pacientes*. Obtenido de

<https://www.radiologyinfo.org/es/info/sclerotherapy>

Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.

Rodríguez Perera, F. d. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. *Cardiol*, 749-754.

Salazar Yusti, A. (2022). *La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico*. Bogotá: Panamericana.

- Secretaria de Salud Pública de Santiago de Cali. (2021). *Análisis de la Situación de Salud (ASIS) Santiago de Cali*. Santiago de Cali.
- Secretaria Departamental de Salud del Valle. (2021). *Análisis de la Situación de Salud (ASIS) Valle del Cauca*. Cali.
- Sociedad Pública de Gestión Ambiental. (2009). *Identificación y Evaluación de Aspectos Ambientales*. Gobierno Vasco: Ihobe.
- Superintendencia Nacional de Salud. (23 de Septiembre de 2015). Circular Externa 000018. *Grupos de Clasificación de Instituciones*. Bogotá D.C.
- Tzu, S. (2001). *El arte de la Guerra*. Bogotá: Skala.
- Vélez, A. L. (2000). Marco Político y Legal de Promoción de la Salud. *Colombia Médica*, 31, 86-95.
- Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. (1992). *Strategic Management Text and Cases*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Yu, T. (s.f.). *Modelo Canvas*. Obtenido de <https://modelocanvas.net/>