

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SINERGIA GLOBAL EN
SALUD SAS- ÁREA DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO
PERIODO 2017 – 2020**

ARLEN ASPRILLA MORENO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN
CALI-COLOMBIA
2017

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SINERGIA GLOBAL EN
SALUD SAS- ÁREA DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO
PERIODO 2016 – 2020**

ARLEN ASPRILLA MORENO

Trabajo Integrador como requisito para optar al título de:
Especialista en Administración de Empresa de la Construcción

Director de trabajo Integrador
Profesor Benjamín Betancur Guerrero

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN
CALI-COLOMBIA
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por:

El Director de la Especialización en Administración de Empresa de la
Construcción, el Director del Trabajo Integrador y por el Jurado Evaluador.

ARQ. ENRIQUE SINISTERRA O'BYRNE
Director de la Especialización

PROFESOR BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Director de Trabajo Integrador

PROFESORA PAULA PUENTES
Jurado

PROFESOR ALEJANDRO MORANTE
Jurado

Cali, Enero de 2018

CONTENIDO

	Pág.
Tabla de Información e Ilustración	10
INTRODUCCIÓN	11
1. METODOLOGÍA.....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1.2 UBICACIÓN	14
1.1.3 TENENCIA.....	14
1.1.4 MAGNITUD	15
1.1.5 CRONOLOGÍA.....	17
1.1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4 MARCOS DE REFERENCIA.....	20
1.4.1 MARCO TEÓRICO	20
1.5 TIPO DE ESTUDIO	21
1.5.1 EXPLORATORIO.....	21
1.5.2 DESCRIPTIVO.....	22
1.6 MÉTODO.....	23
1.6.1 MÉTODO DE INDUCTIVO.....	23
1.6.2 MÉTODO DEDUCTIVO	23

1.6.3 MÉTODO ANALÍTICO	23
1.7 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	25
1.7.1 TECNICAS DE ANÁLISIS	25
1.7.2 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.	25
1.7.3 Revisión documental.....	25
1.7.4 Entrevistas.	25
1.7.5 Encuestas.	25
2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE SINERGIA.....	26
2.1.1 REFERENCIA HISTÓRICA DE SINERGIA GLOBAL EN SALUD SAS	26
2.1.2 HISTORIA DE COOMEVA.....	27
2.1.3 HISTORIA DE CRISTHUS HEALT	27
3.0 ANÁLISIS DE ENTORNO	28
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO	28
3.1.1 GEOGRAFÍA FÍSICA	28
3.1.2 GEOGRAFÍA HUMANA	29
3.1.3 GEOGRAFÍA ECONÓMICA.....	30
REGIÓN DE LA COSTA DEL PACIFICO	30
LA CORDILLERA OCCIDENTAL	31
CORDILLERA CENTRAL	32
SECTOR DEL QUINDIO.....	32
3.1.4 ORGANIZACIÓN ESPACIAL	32
3.2 ENTORNO POLÍTICO	33
3.2.1 ESTABILIDAD POLÍTICA	33
3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS.....	36
3.4 ENTORNO LEGAL O JURÍDICO	38

3.5 ENTORNO ECONÓMICO	39
3.6 ENTORNO SOCIAL	41
3.7 ENTORNO ECOLOGICO	49
4.0 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	56
4.1.1 Censo de edificaciones – segundo trimestre de 2016	56
4.1.2 Censo de edificaciones – segundo trimestre de 2016	56
4.1.3 Mercado laboral	57
4.1.4 confianza del consumidor	59
4.1.5 Licencia de construcción.....	59
4.1.6 evolución del sector	60
4.1.7 Comportamiento área nueva en construcción de los no residenciales ..	63
4.2 CONCLUSIONES	67
4.3 COMPETIDORES POTENCIALES	70
4.4 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	71
4.5 COMPETIDORES POTENCIALES	73
4.5.1 COMPETIDORES EXISTENTES.....	73
4.5.2 COMPRADORES.....	78
4.5.3 PROVEEDORES	78
4.6 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	78
4.6.1 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	79
4.6.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	79
4.6.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	79
4.6.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	80
4.6.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	81
5. BENCHMARKING	82
5.1 MERCADO OBJETIVO	82

5.1.1 SEGMENTACIÓN	82
5.1.2 CLIENTES FOCO (POTENCIALES).....	82
5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPETENCIA	82
5.2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (EMPRESA A COMPARAR).....	85
5.2.1 ANÁLISIS POR RADAR - CLÍNICA VALLE DEL LILI	88
5.2.2 ANÁLISIS POR RADAR - CLÍNICA IMBANACO	89
5.2.3 ANÁLISIS POR RADAR - CLÍNICA IMBANACO	90
5.2.4 Interpretación matriz del perfil competitivo	91
5.3.1 COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	92
5.3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	94
5.3.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	95
5.3.4 CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES	96
6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	97
6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	97
6.1.1 PLANEACIÓN	97
6.1.2 Organización	98
6.1.3 Dirección	101
6.1.4 Evaluación y control	102
6.2 Análisis de cultura organizacional	103
6.3 Análisis de situación Contable	104
6.2 Análisis financiero	104
6.2.1 Balance general	104
6.2.2 Estados de Resultados	105
6.2.2 Situación financiera – Normalización Vertical.....	107
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	108

Maquinaria y equipo	108
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	108
Pasivos financieros	108
Capital suscrito y pagado	108
Total, de patrimonio	108
6.2.2 Situación financiera – Normalización Horizontal	109
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	110
Maquinaria y equipo	110
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	110
Pasivos financieros	111
Capital suscrito y pagado	111
6.2.3 Normalización vertical del estado de resultados	111
Ganancia Bruta	112
Gastos administrativos	112
Resultados de actividades de la operación	112
Costos financieros neto	113
Ganancia por operaciones que continúan	113
Resultados del periodo	113
6.2.4 Estados de resultados Normalización Horizontal	113
Ganancia Bruta	114
Gastos de administración	114
Resultados de actividades de la operación	114
Costos financieros netos	114
Ganancia por operaciones que continúan	114
Resultado del periodo	115

6.2.5 Indicadores Financieros	115
6.2.5.1 indicadores de liquidez.....	116
Razón corriente.....	116
Razón ácida	116
Capital de trabajo	116
6.2.5.2 Indicadores de endeudamiento	116
Razón de deuda.....	116
Razón de cobertura de intereses	117
Periodo de pago.....	117
6.2.5.3 Indicadores de actividad	117
Periodo de cobro.....	117
Periodo de rotación de inventarios.....	117
Periodo de caja	118
Rotación de activo total.....	118
6.2.5.4 Indicadores de rentabilidad	119
Margen neto	119
Margen de operativo	119
Rendimiento neto para los propietarios.....	119
Rentabilidad neta:	119
Rentabilidad operativa:	120
6.2.5.5 Indicadores de apalancamiento	120
6.3.0 Comparación de los indicadores financieros con otras empresas del sector	121
Indicadores de Rentabilidad.....	121
Relación con la liquidez	122
Índices de Endeudamiento.....	123

Indicadores de apalancamiento	123
Índice de apalancamiento	123
6.3.2 GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.....	124
6.3.2 Gestión de situación de producción	124
6.3.3.2 Sobre la productividad	125
6.3.3.3 Programación de la producción.....	125
6.3.3.4 Organización de talleres y almacenes	125
6.3.3.5 Mantenimientos de equipos y locales	126
6.3.3.6 El control de la producción y de la calidad	126
6.3.4 Gestión de suministros.....	127
6.3.5 Gestión de las funciones de investigación y desarrollo	128
6.3.6. Gestión de los sistemas de información.....	128
6.3.6.2 en relación con la capacidad y desempeño del sistema de información	129
6.3.7 Gestión de los recursos humanos.....	129
6.3.7.2 climas de trabajo y salud ocupacional.....	129
6.3.7.3 administraciones de personal.....	129
7 ANÁLISIS DOFA.....	130
7.1 Matriz de evaluación del factor interno EFI	130
7.1.2. Interpretación del resultado de la matriz interna	130
7.2 Matriz de evaluación del actor externo EFE.....	132
7.2.1 Interpretación del resultado de la matriz externa	132
7.3 Estrategias	133
7.3.1 Estrategias F.O: se utilizan las fortalezas internas de la empresa aprovechar las oportunidades externas.	133
7.3.2 Estrategias D.O.....	134

7.3.3 Estrategias F.A:.....	135
Fortalezas	135
7.3.4 estrategias D.A:.....	135
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	137
8.1 Misión.....	137
8.2 Visión	137
8.3 Objetivos	137
8.3.1 Objetivos generales	137
8.3.2 estrategia	137
La estrategia global o corporativa.....	137
La estrategia de Líneas de negocios	138
Cumplimientos de habilitación / Desarrollo de sistema de información	138
Desarrollo de innovación	138
La estrategia por funciones de la empresa	138
8.4. Estructura Organizativa.....	138
1. Análisis de viabilidad del proyecto	141
2. Planificación detallada del trabajo a realizar	141
9. formulación del plan de acción y mejoramiento.....	143
9.1 Análisis de la situación actual	143
9.1.1 Diagnóstico de la situación problemática en relación con los recursos y capacidades de una determinada área o proceso de la organización.	144
9.2 Objetivos de corto plazo.....	145
Objetivo 1.....	145
Objetivo 2.....	145
Objetivo 3.....	145
Objetivo 4.....	145

Objetivo 5.....	145
Objetivo 6.....	146
9.3 actividades para el logro de los objetivos.....	146
Actividades para lograr el objetivo 1	146
Actividades para lograr el objetivo 2	146
Actividades para lograr el objetivo 3	147
Actividades para lograr el objetivo 4	147
Actividades para lograr el objetivo 5	147
Actividades para lograr el objetivo 6	147
9.4 Objetivos corto plazo Vs Actividades	148
9.5 Cronograma	149
9.6 Recursos y presupuesto	150
9.7 Políticas indicadas	151
Políticas de Calidad	151
10.0 CONCLUSIONES.....	152
11.0 RECOMENDACIONES	154
10. BIBLIOGRAFÍA.....	155
11. WEBGRAFÍA	156

Tabla de Información e Ilustración

Tabla 1 UNIDADES AMBULATORIAS	15
Tabla 2 No DE USUARIOS POR REGIONAL	16
Tabla 3 FLUJO DE IED EN COLOMBIA	40
Tabla 4 TOTAL DE POBREZA 2013 - 2014.....	42
Tabla 5 CONCENTRACIÓN DE POBREZA.....	43
Tabla 6 EMPLEO POR SECTORES	44
Tabla 7 CURSOS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO POR SECTORES	46
Tabla 8 CRECIMIENTO DEL PIB COMPARADO PERÚ, FILIPINAS, ISRAEL Y COLOMBIA	48
Tabla 9 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS GEOGRÁFICOS.....	51
Tabla 10 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ECOLOGICOS	51
Tabla 11 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS POLÍTICOS	52
Tabla 12 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO LEGAL	52
Tabla 13 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS TECNOLÓGICO	53
Tabla 14 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO SOCIAL	53
Tabla 15 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO TECNOLÓGICO.....	53
Tabla 16 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO SOCIAL.....	54
Tabla 17 VARIABLES CLAVES	55
Tabla 18 CENSO DE EDIFICACIONES - SEGUNDO TRIMESTRE 2016	56
Tabla 19 CENSO DE EDIFICACIONES-SEGUN TRIMESTRE DE 2016	56
Tabla 20 TASA DE DESEMPLEO - TOTAL NACIONAL	57
Tabla 21 DINÁMICA REGIONAL DEL ÁREA NUEVA (2014-2015)	64
Tabla 22 EVOLUCIÓN DE LA CAUSACIÓN NO RESIDENCIALES 2000-2015...	65
Tabla 23 INDICADORES ECONÓMICOS DE LA CONSTRUCCIÓN	68
Tabla 24 INDICADORES ECONÓMICOS DE CONSTRUCCIÓN.....	69
Tabla 25 NORMATIVA LEGAL COLOMBIANA EN SALUD.....	72
Tabla 26 INGRESOS ACTIVIDADES DE SERVICIOS SEGÚN SUBSECTOR	73
Tabla 27 PIB SALUD.....	74
Tabla 28 VARIACIONES PORCENTUALES PIB SALUD	74
Tabla 29 BALANCE DE COMPETIDORES.....	75
Tabla 30 BALANCE DE COMPETIDORES.....	84
TABLA 31 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	87
TABLA 32 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	87
TABLA 33 MATRIZ DE PERFIL - CLÍNICA VALLE DEL LILI	88
TABLA 34 ANÁLISIS POR RADAR CLÍNICA IMBANACO	89
Tabla 35 ANÁLISIS POR RADAR DE SURA EPS	90
Tabla 36 ANÁLISIS POR RADAR SINERGIA SALUD	93

INTRODUCCIÓN

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia situado en el occidente del país entre la cordillera occidente y la cordillera central de los Andes, este municipio es atravesado por el río Cauca al norte limita con Chocó y Risaralda y al sur con Cauca al este con Quindío y Tolima al oeste el océano Pacífico y su capital es la ciudad de Cali. Esta se destaca por ser una ciudad de servicios la cual posee un sinnúmero de universidades e institutos de educación superior y media. Es considerada la capital del Pacífico, en ella sus principales fuerte es la salud y una serie de servicios desarrollados a este medio, en el cual involucra un sinnúmero de personas y profesionales destacados lo cual ha llevado a tener varias instituciones como las mejores de América Latina.

Otra realidad que no podemos dejar a un lado es la complejidad del sistema de salud colombiano el cual atraviesa por una dura situación de alta complejidad en el Valle del Cauca, el sistema es mucho más complejo porque por un lado tenemos instituciones privadas con altos estándares y por otro tenemos hospitales públicos a punto de cerrar o en procesos de liquidación.

A pesar de la complejidad del sistema y de los avances de algunas buenas instituciones el presente estudio está enfocado en una empresa llamada Sinergia en Salud SAS la cual es la IPS más grande del país en la cual buscamos avanzar en la estructuración del plan estratégico del área de infraestructura y mantenimiento por medio del diseño e implementación de un plan que permita lograr los objetivos estratégicos de la organización mejorando los indicadores de calidad representados principalmente en el cumplimiento de los criterios de habilitación como requisito indispensable para la prestación de servicios además de constituir el primer paso hacia la acreditación de alta calidad en salud.

1. METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos de mayor importancia en empresas de carácter nacional con sedes en varias ciudades del país debería ser el conocimiento de las condiciones y características de cada una de las mismas.

Sinergia es una empresa encargada de la prestación de servicios de salud a la población asegurada de Coomeva EPS principalmente. Como prestadora de servicios de salud la empresa está obligada a cumplir los distintos requerimientos de los estándares de habilitación consignados en la resolución 2003 además de las normas que las complementen o modifiquen teniendo en cuenta la oferta de servicios ofrecidos.

El cumplimiento de las normas de habilitación es un requisito ineludible para todos los que aspiren a ofertar servicios de salud a la población. Los criterios que conforman cada estándar representan los mínimos exigidos, por lo tanto, el no cumplimiento de los mismos representa una inconformidad frente a la normativa aumentando el riesgo del servicio ofrecido al usuario y con ello la posibilidad de eventos adversos, demandas e inconformidades.

En la actualidad Sinergia cuenta con un área de auditoria con el recurso humano encargado de realizar auditorías internas que permitan evidenciar los incumplimientos de cada una de las unidades de prestación de servicios de salud, su función es identificar las fallas encontradas y clasificarlas dentro de cada uno de los estándares de habilitación para que así las distintas áreas encargadas (infraestructura, prestación, gestión humana etc.) respondan ante el mismo con el objetivo de lograr cumplimiento.

Uno de los inconvenientes encontrados para el ejercicio de área de infraestructura es la falta de información. Como consecuencia, en la actualidad no se tiene certeza sobre las condiciones de algunas de las sedes a nivel nacional y su estado de cumplimiento frente a exigencias de habilitación, esta información constituye un insumo de gran importancia para las directivas de la organización ya que permite tomar decisiones acertadas teniendo en cuenta aspectos claves para la inversión y planeación estratégica además es necesaria para aspirar a ser una red acreditada como se establece en la visión.

1.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Sinergia Global en Salud SAS. Es una red de instituciones prestadoras de servicios de salud. No cuenta con un planeamiento estratégico establecido para el área de infraestructura la cual estandarice los procesos necesarios para la realización de las actividades asignadas. Por lo cual es necesaria la elaboración del mismo, esto permitirá alinear el área a los objetivos mejorando su participación en el logro de resultados.

El área de infraestructura y mantenimiento hace parte de la dirección nacional de soporte operativo la cual a su vez es parte del comité primario de la empresa. El área de infraestructura ha funcionado sin procesos establecidos y sin toda la información necesaria, esto ocasiona que no se puedan realizar análisis rigurosos que permitan establecer si lo que se hace está encaminado a los objetivos estratégicos o si responde a la planeación de la organización.

Entre los aspectos factibles de mejora o problemas del área podemos identificar los siguientes:

El área no cuenta con información confiable para tomar decisiones.

No se cuenta con datos y procesos cuantitativos

Se requiere analizar mejores los contextos

No se hace evaluación objetiva de los contratistas desde el área infraestructura y mantenimiento.

No se conoce el nivel de cumplimiento real de legislación vigente establecida para habilitación.

Se requiere conocer los procesos, documentar los y darlos a conocer a los responsables de cada actividad.

Crecimiento desmedido o poco controlado.

Las actividades en su mayoría no se basan en un cronograma o planeación previa, se invierte un porcentaje considerable de tiempo y recursos en actividades del día a día.

No existe seguimiento a los procesos internos y no se cuenta con indicadores objetivos para la medición.

Formación y capacitación del personal en habilitación

Reducción de costo y socios a escala nacional

Consolidar la base información de sus proyectos

Se requiere un modelo de estructuración de proyectos.

1.1.2 UBICACIÓN

Sinergia Global en salud S.A.S. Es una de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y CHRISTUS Health su sede principal se encuentra ubicada en la capital del departamento del Valle del Cauca, la ciudad de Santiago de Cali. Desde ahí se hace la dirección nacional. En las ciudades principales (Bogotá, Medellín, Barranquilla, y Cúcuta) se encuentran las direcciones regionales las cuales se encargan de administrar y direccionar los recursos y necesidades de las unidades asignadas en su región.

Además de las sedes administrativas La empresa cuenta con un conjunto de 72 sedes de prestación de servicios incluyendo la clínica Palma Real en Palmira y Farallones en Cali y tiene presencia en las siguientes ciudades del territorio colombiano: Palmira, Tolú, Buga, Popayán, Bucaramanga, Cúcuta, Medellín Apartado, Rionegro, Montería, Armenia, Pereira, Cartago, Manizales, Bogotá, Ibagué, Chía, Fusagasugá, Neiva, Sogamoso, Villavicencio, Sincelejo, Santa Martha, Valledupar, Barranquilla, Corozal, Magangue, Maicao, San Juan del Cesar, Mushaisa, Soledad, Sabanalarga, Albania, Ciénaga, Codazzi, Fonseca, Uribí, Turbaco, Cartagena y La Jagua de Ibirico.

1.1.3 TENENCIA

Las entidades interesadas y al interior de las empresas son aquellas involucradas con la prestación de los servicios como:

- Gobierno nacional – Ministerio de protección social
- Gobernaciones
- Alcaldías – secretaria de salud
- Secretaria de salud Distrital y Departamental
- Sinergia salud Global
- CHRISTUS Health
- Grupo Coomeva (cooperativa de médicos del Valle)
- Coomeva EPS
- Coomeva Medicina Prepagada
- Instituciones prestadoras de Salud e IPS
- EPS –
- ARL
- Usuarios
- Proveedores
- Sinergia
- Área de infraestructura y mantenimiento
- Universidad del valle – Especialización en administración

1.1.4 MAGNITUD

Sinergia global en salud está conformada por una red de prestadores de salud representada por 40 Unidades de Atención Básica, 12 Unidades Integrales en Salud, 16 Unidades de Prevención, 8 Salas VIP, servicio diagnóstico de Laboratorio clínico y 2 Clínicas en el sur Occidente Colombiano.

Sinergia Global en Salud tiene un recurso humano cercano con 2.100 colaboradores conformado por colaboradores en las áreas administrativas, de apoyo y asistenciales en todo el territorio nacional.

Actualmente sinergia es una copropiedad del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva GECC y CHRISTUS Health un sistema de salud internacional con su casa matriz en dallas, Texas. Este se conformó en 1999 con motivo de la unión entre dos congregaciones católicas; el sistema de salud las hermanas de la caridad en Houston Texas y el sistema de salud de la palabra encarnada en san Antonio Texas, ambas con un legado en salud de más de 150 años. CHRISTUS Health está presente en 60 ciudades en siete estados de los estados unidos, en México y en chile. Emplean 30,000 colaboradores y 13,500 médicos y está conformado por una red de 50 clínicas y 175 unidades para servicios ambulatorios. El sistema CHRISTUS Health está catalogado entre los 10 sistemas de salud más importantes de estados unidos.

Sinergia obtuvo una utilidad neta de 5652 millones frente a un presupuesto de 2.458 millones. Por lo cual la compañía finalizó con un saldo en caja 7.955 lo cual es sustentado por el pago de la facturación de las unidades de atención básica y los niveles regulares de la facturación de las unidades integrales de salud y unidades de prevención clínica.

El patrimonio asciende a \$51.555 millones, reflejado un crecimiento frente a diciembre de 2013. Explicado por la suscripción de acciones por parte de Coomeva cooperativa y Coomeva Medicina Prepagada, valoración de las acciones del centro médico Imbanaco.

La Facturación para el cierre del año 2016 fue de 100.274 millones. En el ejercicio Coomeva EPS fue el principal cliente de las unidades ambulatorias

Números de afiliados por segmentos

UNIDADES AMBULATORIAS			
SEGMENTACIÓN	ENTIDAD	TOTAL ENERO A DICIEMBRE	% DE PARTICIPACIÓN
RÉGIMEN CONTRIBUTIVO	COOMEVA EPS	79.770.795.830	80%
PÓLIZAS Y MP	COOMEVA MP	16.903.911.810	17%
OTROS	PARTICULARES	3.600.003.849	4%

Tabla 1 UNIDADES AMBULATORIAS

Fuente informe de gestión sinergia unidades de prestación 2014

Números de usuarios asegurados asignados por regional.

REGIONAL	NO. DE USUARIOS
Caribe	361.646.000
Centro oriente	182.623.000
Eje cafetero	68.452.000
Nor. occidente	239.175.000
Nor. oriente	187.526.000
Sur occidente	293.517.000
Total	1.332.939.000

Tabla 2 No DE USUARIOS POR REGIONAL

Fuente de información Área financiera y de gestión humana sinergia 2016

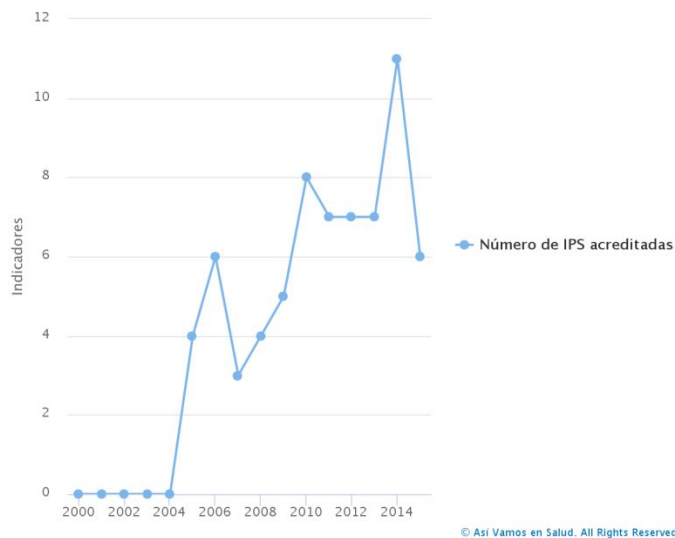
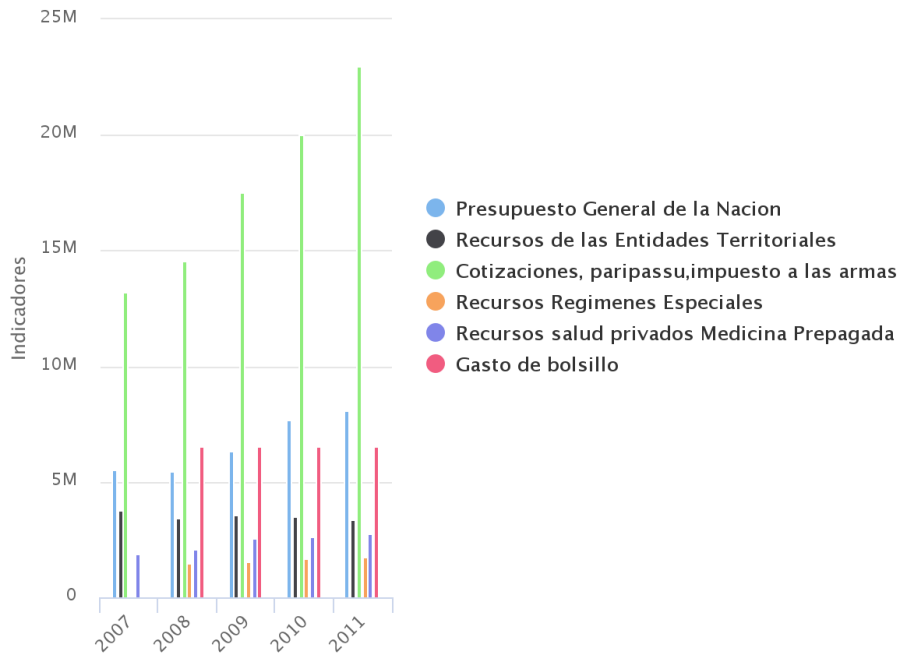


Ilustración 1 NÚMEROS DE IPS ACREDITADAS

En la primer grafica vamos a observar el número de IPS acreditadas de alta calidad en el país desde el año 2000 hasta el 2015 este es establecido en “el decreto 1011 de 2006 y establece los parámetros de la calidad de la atención en salud como “ la provisión de servicios a los usuarios atreves de un nivel óptimo tanto profesional , teniendo en cuenta, riesgo y costos, con el propósito de lograr adhesión y satisfacción de dichos usuarios, para efectos de evaluar las siguientes características: accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad. “
nota1

Consolidación de recursos destinados a la salud en Colombia por fuente de financiación 2007–2011



© Así Vamos en Salud. All Rights Reserved

Ilustración 2 RECURSOS DESTINADOS A LA SALUD

“Ilustración 2 se indica cuáles son las principales fuentes de recursos de la salud son públicas, de las cuales se destacan las correspondientes a las cotizaciones de trabajadores y los aportes patronales que obligatoriamente deben realizar para los trabajadores afiliados al régimen contributivo – los recursos del presupuesto nacional y a las rentas cedidas. Igualmente, a los aportes de parafiscales, como la caja de compensación familiar para financiar el régimen, también se destinan recursos propios de departamentos y municipios, las regalías y otros recursos de libre destinación de las entidades territoriales.” **Nota 1**

1.1.5 CRONOLOGÍA

En los últimos años la nación ha puesto gran parte de sus esfuerzos en organizar y reformar el sector de Protección social y Salud para responder a las necesidades que demanda la población nacional y a las condiciones actuales de tipo económico, científico y social.

En la actualidad menos del 10% de los ciudadanos no cuenta con un sistema de salud el resto de la población está asegurada de forma subsidiada o contributiva. A partir de la Ley 100 el gobierno nacional, implemento un sistema de vigilancia y control que reglamenta a las instituciones prestadoras de Salud sobre las condiciones mínimas que deben tener para habilitar sus servicios y poder

ofertarlos por medio de resoluciones expedidas por el Ministerio de la Protección social.

En los últimos años el sector de la salud ha logrado consolidarse fortaleciendo una plataforma de servicios médicos y científicos que la ha posicionado a nivel como destino de consumo de servicios generales y especializados de salud tales como cirugía plástica, odontología, oftalmología, entre otros.

A nivel nacional, Coomeva EPS ha logrado consolidarse como una de las empresas promotoras de servicios de salud de mayor importancia y tamaño. Esta trayectoria le ha permitido al grupo en la actualidad crear la empresa Sinergia con el propósito de atender a la población asegurada en IPS que cumplan con los criterios exigidos por la norma de habilitación, satisfaciendo las necesidades de la población.

Sinergia Global organiza las intenciones del grupo empresarial para garantizar la calidad en la prestación de servicios de salud. Después de años de relacionamiento entre CHRISTUS Health y Coomeva, se firmó un Acuerdo de Términos que se concretaría. La negociación se concentraría principalmente en las empresas prestadoras de servicios de salud, y una participación minoritaria en el aseguramiento voluntario y obligatorio. Con lo cual el grupo empresarial se proyecta para fortalecer la prestación intentando tener una mayor participación a futuro en el sistema de salud nacional.

1.1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores se debe considerar para formular el plan estratégico de la empresa Cristhus Sinergia global en salud 2017-2020?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Para que los recursos utilizados por el área de infraestructura y mantenimiento sean eficientes e eficaces y permitan la toma de decisiones y planeación se requieren que estos, estén alineados a las metas, objetivos de la organización su misión y visión institucional.

Es necesaria que la gestión sea establecida desde un plan estratégico de área el cual está alineado con el plan estratégico corporativo.

El área requiere la planeación, organización, ejecución, coordinación y control de las actividades establecidas las cuales deben cumplir con la normativa vigente. El plan estratégico permitirá asegurar que las políticas y procedimientos vigentes se adecuen a las necesidades de los usuarios, asegurar un seguimiento adecuado de las políticas actividades de control.

El plan estratégico permitirá hacer frente a la rápida evolución del entorno económico, social y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de la comunidad y adatar su estructura, proceso y procedimientos para asegurar la continuidad y desarrollo. Ayuda a la optimización de los sistemas, sub sistemas, recursos y sistemas de información financiera y cumplimiento de la norma vigente Este plan estratégico se vuelve de gran utilidad para el logro de los objetivos de la institución

La importancia de este trabajo es que puede ser utilizado por la empresa y el área en la planeación de las estrategias y orientación a mejorar la calidad de su gestión institucional, puede ayudar en la previsión oportuna y utilización adecuada de los recursos disponibles con el objeto de optimizar las deficiencias existentes en la gerencia corporativa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico del Área de Infraestructura y Mantenimiento de la empresa Christus Sinergia Global en Salud, busca articular la misión institucional del grupo empresarial y orientarla para el alcance de la acreditación de alta calidad de toda su red de instituciones de prestación de servicios de salud.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno de la organización frente a la temática de salud en el País y la construcción de nueva infraestructura
- Análisis interno fortalezas y debilidades de la organización
- Estructurar la matriz DOFA del área de infraestructura y Mantenimiento
- Realizar el estudio de implementación y reorganización de la estructura
- Formular las estrategias requeridas para la estructuración del plan estratégico.
- Establecer los criterios para la implementación y evaluación del plan estratégico.
- Formular el plan operativo del área DE MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA para el periodo 2017-2020

1.4 MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1 MARCO TEÓRICO

Los autores más influyentes en el estudio de planeación estratégica son; Acroff, Fred R David, H Igor Ansoff, Alfredo Acle Tomasini, Michael E. Porter, este último es pionero en el campo de la estrategia competitiva de las organizaciones cuando propuso que había 3 estrategias distintas que se puede utilizar en las organizaciones, son liderazgo de costos diferenciación y la segmentación, durante varios años hubo un gran debate sobre el significado de estas categorías. Muchos confundían el liderazgo en costos de Porter en precios reducidos. Para eliminar del estudio estas con funciones se utilizarían para las estrategias genéricas para la competencia en el mercado, a las utilizadas por Bowman y Dáveni. Estas estrategias parten desde el principio de la organización logran ventajas competitivas ofreciéndose a sus clientes lo que quieren o necesitan, mejor o más eficazmente que sus competidores.

Suponiendo que hay varios competidores dice el manual de Dirección estratégica (2010), los clientes elegirán la oferta que van a aceptar en función de su percepción del valor que se obtienen por el dinero. Se trata de combinar precio y las ventajas del producto, servicios percibidos por el cliente en cada oferta. Puesto que las posiciones en el reloj estratégico representan distintas posiciones en el mercado donde los clientes o clientes potenciales tienen distintos "requisitos en cuanto al valor que obtienen por su dinero, también representa un conjunto de estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva. El análisis de cada una de estas estrategias también destacara la importancia de los costos de la organización, sobre todo respecto a los competidores, ya que es una consideración estratégica del reloj, no solo en las que ponen énfasis en un precio reducido.

Puesto que las estrategias giran en torno al "planteamiento del mercado", es importante según el manual, tener en cuenta los factores críticos de éxito en cada posición 1y 2 se preocupan especialmente por el precio, pero solo si las ventajas del producto o servicio satisfacen sus requisitos del umbral. Estos suelen significar que los clientes ponen énfasis como el diseño de empaque. Por el contrario, los clientes en la posición 5 del reloj exigen un producto o servicio particularizado y están dispuestos a pagar prima en el precio por este privilegio. Sin embargo, en cualquier mercado en particular es improbable que el volumen de demanda se distribuya de forma uniforme entre las distintas posiciones del reloj, en los mercados de bienes más primarios, la demanda se centra sustancialmente en las posiciones 1y 2.

El reloj estratégico es un concepto que ayuda a comprender las variantes de los mercados y las elecciones que se pueden hacer.

El desarrollo de las estrategias se utiliza como referente de estudios, para la adaptación de los autores del manual de dirección estratégica (2010) del matriz producto mercado de Ansoff la cual brinda las posiciones estratégicas de que dispone la organización en cuanto a los productos y la cobertura de mercado.

En cuanto a la teoría de control de gestión, se reflexiona sobre el cuadro de mando integral acuñado por el profesor de Harvard Dr. Robert Kaplan en conjunto con David Norton, el cual se considera una herramienta para movilizar la gente hacia el conocimiento de la misión, a través de canalizar las estrategias, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores en la organización hacia el logro de las metas a largo plazo, permite tanto guiar el desempeño actual como el desempeño futuro utilizando medidas en cuatro categorías.

1. Desempeño
2. Financiero
3. Conocimiento del cliente
4. Procesos internos
5. Procesos de aprendizaje y crecimiento

El CMI es también un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño se construyen balanceados en medida de costos, calidad y tiempo permitiendo monitorear continuamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización en un conjunto de actividades que generan una estructura para generar un sistema de medición estratégica.

La investigación elaborada sobre las diferentes teorías arroja gran cantidad de ideas en torno a las estrategias, sin embargo, será la mezcla de las teorías que se enunciaron, en algunas otras estipuladas en el manual de dirección estratégica de Johnson (2010) las que permitirán una mejor reflexión sobre la forma de plantear la estrategia de infraestructura de Cristhus Sinergia SAS.

1.5 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio es de carácter exploratorio. Tiene por objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis y representa uno de los primeros acercamientos al tema. Y descriptivo pues pretende caracterizar en sus aspectos básicos EL contexto de la organización y el proceso de apoyo del área de infraestructura y mantenimiento. Identificando las propiedades más importantes objeto del análisis”

Así mismo, busca describir los pasos en el proceso de planeación estratégica, un proceso administrativo de orden organizacional. El desarrollo de la propuesta de formulación del plan estratégico considera una serie de acciones a futuro o fases que faciliten la recolección y organización de la información y den cuenta del quehacer a profundidad de la organización.

1.5.1 EXPLORATORIO

Se exploró los distintos procesos de la empresa en busca de la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis que permita el planteamiento estratégico como parte de punto de partida para estudios y análisis posteriores de mayor profundidad.

1.5.2 DESCRIPTIVO

Nos permitirá detallar, especificar, particularizar los hechos que se han suscitado en la gestión de la organización, de modo que no permiten inferir o sacar conclusiones válidas para ser utilizadas en el trabajo de investigación.

1.6 MÉTODO

1.6.1 MÉTODO DE INDUCTIVO

“La Inducción es un razonamiento mediante el cual pasamos de un conocimiento de determinado grado de generalidad, a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalidad. Dicho de otra manera, la inducción es un razonamiento en virtud del cual pasamos de lo particular a lo general.”

www.lizardocarvajal.com

La aplicación de la Inducción como método de investigación científica se halla presente en la formación de la hipótesis, la investigación de las leyes científicas y las demostraciones.

La idea de utilizar el método de inducción en los problemas de las empresas es que algunas causas son muy obvias y se presentan en la generalidad de la empresa

Que es el método de inducción y porque lo va utilizar.

1.6.2 MÉTODO DEDUCTIVO

Con base a las estadísticas nos permiten generara análisis del entorno y de la proyección de la población, esto nos permite generar hacia donde deben generarse nuevas sedes según la población establecida por el sistema de salud “Método de deducción o **método deductivo** la deducción es una parte de la lógica que llega a utilizarse en el método científico y que llega a una conclusión por medio de premisas (verdaderas o falsas) Axiomas (premisas evidentes) o inferencias (evaluación mental).

Una deducción se puede sacar con premisas que forman un silogismo en el que la premisa mayor establece la línea directa, que por medio de la premisa menor llega a una conclusión.

Así pues, la deducción viene en forma directa conforme a las premisas, por lo que el método deductivo es una serie de procesos o principios “**lógicos promisorios**” que nos llevan a una conclusión directa, ya sea falsa o verdadera”

Atraves del método de deducción la idea es establecer cual podrían ser las causas de los problemas que más afecta la empresa y cuál es su común comportamiento.

1.6.3 MÉTODO ANALÍTICO

Este método analítico nos permitirá examinar la gestión ORGANIZACIONAL en la operatividad de los servicios que reciben las jurisdicciones locales, para poder inferir o formular conclusiones sobre su incidencia en la eficiencia, eficacia y economía de la gestión municipal

En el proceso de desarrollo de este trabajo de investigación, además de estos métodos se aplicarán otro, pero en menor incidencia, de modo que su adecuada

complementación permitirá obtener los resultados que persigue este Trabajo. En todo caso, la utilización de métodos o cualquier procedimiento o técnica de trabajo no es limitativa en el trabajo de investigación, si no meramente enunciativa. Para el desarrollo de sinergia la idea es establecer los elementos que se tomaran en cuenta, estudiarlos de manera separada, para finalmente poder unir de nuevo todo y dar una conclusión satisfactoria en cuanto a tema en cuestión.

1.7 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

1.7.1 TECNICAS DE ANÁLISIS

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- a) Análisis documental
- b) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- c) Comprensión de gráficos
- d) Conciliación de datos
- e) Indagación
- f) Rastreo

1.7.2 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

- a) Ordenamiento y clasificación
- b) Registro manual
- c) Proceso computarizado con **Excel**

1.7.3 Revisión documental.

Se utilizarán para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, memorias, presupuestos, **estados financieros** y presupuestarios relacionados gestión institucional.

1.7.4 Entrevistas.

Esta técnica se aplicará para obtener datos de parte de los coordinadores y directores de unidades para determinar cómo se desarrollan la gestión de aspectos relacionados con el cumplimiento de habilitación en salud.

1.7.5 Encuestas.

Para aplicar cuestionarios de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación de parte de los trabajadores.

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE SINERGIA

2.1.1 REFERENCIA HISTÓRICA DE SINERGIA GLOBAL EN SALUD SAS

Nació el día 27 de mayo del 2010 con la responsabilidad de la prestación directa de los servicios de salud que se ofrece en unidades e instituciones de propiedad del grupo Coomeva. Esta integra el laboratorio clínico, las unidades de atención ambulatoria en salud y línea hospitalaria que la conforman: la clínica farallones, clínica palma real y hospital en casa, para una mejor y más eficiente presentación de servicios.

Nuestras unidades de salud presentan servicios odontológicos, médicos y de vacunación a los usuarios de planes voluntarios, particulares y empresas, brindando atención de los niveles I y II donde pueden acceder a un amplio portafolio de servicios de alta calidad y con un trato humanizado.

En el año.

A mitad del año 2016 La empresa estadounidense CHRISTUS Health “adquirió el 50% de las acciones de Sinergia salud, la entidad responsable de la prestación de los servicios de salud que se ofrecen en unidades e instituciones del Grupo Coomeva, entre ellas la Clínica Farallones de Cali, Hospital en Casa y 83 unidades básicas de atención”, así lo aseguró al diario La República el presidente del Grupo Coomeva, Alfredo Arana.

Dentro del convenio, CHRISTUS Health adquirió el 10% de la participación en Coomeva Medicina Prepagada, con una posibilidad de ampliar su participación hasta en un 45%, además del 5% de la EPS, con la que se acordó un contrato de crédito que en un término de 30 meses puede convertirse en acciones.

Actualmente la EPS Coomeva se encuentra en un programa de recuperación acordado con la Superintendencia de Salud y el Ministerio de Salud, por lo que se espera que con la capitalización de la inversionista estadounidense, se permita cumplir con la prestación del servicio de los casi tres millones de afiliados y recobrar la fortaleza financiera de la empresa en los próximos siete años.

Según Arana, se espera que el monto de inversión que haga la empresa en un principio sea de \$140 mil millones, la cual, puede ampliarse a \$250 mil millones. Sumado a los conocimientos administrativos y de gestión que permitirán fortalecer la prestación del servicio.

“A través de nuevas inversiones y de la incorporación de tecnologías médicas y administrativas se fortalecerán nuestras capacidades en la prestación de servicios, y en el aseguramiento se fortalecerá la oferta de servicios, permitiendo alcanzar mejores indicadores de calidad, gerenciamiento del riesgo y programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad” aseguró Arana al diario.

Esta alianza hace parte de un programa de internacionalización que viene adelantado CHRISTUS Health en países como México y Chile. “En el caso colombiano, después de muchos estudios, seleccionaron a Coomeva por su trayectoria en el sector salud, la amplia base de usuarios, la extensa red de prestación, la experiencia y su enfoque en el beneficio de las personas”.

2.1.2 HISTORIA DE COOMEVA

El 4 de marzo de 1964, con el liderazgo inspirado del doctor Uriel estrada calderón, un grupo de 27 médicos fundo la Cooperativa medica del Valle, Coomeva, con la intención de ofrecer solidariamente servicios financieros y de seguros, bajo la naturaleza del cooperativismo de ahorro y de crédito. Gradualmente el exitoso modelo fue atrayendo más asociados. Primero médicos, luego profesionales afines y en 1967 abrió el vínculo a todo tipo de profesionales.

Aunando una profunda convicción cooperativa a un dinámico sentido emprendedor, Coomeva fue ampliando sus servicios, su territorio y su base social, hasta constituir hoy un grupo empresarial cooperativo presente en 1050 municipios de Colombia. Los 275 mil asociados se benefician de las 16 empresas de la cooperativa ha ido constituyendo en diversos sectores como el financiero, la salud, el aseguramiento y el recreativo.

El modelo empresarial por el cual la cooperativa es propietaria mayoritaria de las empresas, permite que a través de estas se ofrezca una gama integrada de productos y servicios, más de su ciclo de vida. Además, la cooperativa impulsa el carácter emprendedor de los asociados mediante creación de empresas, capacitación y financiamiento.

2.1.3 HISTORIA DE CRISTHUS HEALT

CHRISTUS Health es un sistema de salud internacional católico, basado en la fe, sin fines de lucro que comprende casi 350 servicios e instalaciones, incluyendo más de 60 hospitales y centros de atención a largo plazo, 175 clínicas y centros ambulatorios y docenas de otros ministerios y empresas de salud. Su sede corporativa se encuentra en Irving, Texas. [1]

Los servicios de salud de CHRISTUS se pueden encontrar en 60 ciudades de Texas, Arkansas, Louisiana, Georgia y Nuevo México en los Estados Unidos; También en la Red de Salud de la Pontificia Universidad Católica de Chile en Santiago de Chile y Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Puebla, San Luis Potosí y Tamaulipas en México. El sistema emplea a aproximadamente 30.000 personas y cuenta con más de 9.500 médicos en el personal médico de las instalaciones que proporcionan atención y apoyo a los pacientes. CHRISTUS Health figura entre los diez primeros sistemas de salud católicos en los Estados Unidos y proporcionó más de \$ 313.5 millones en beneficio comunitario total en el Año Fiscal 2011, lo que equivale a más de \$ 858.900 al día en beneficios comunitarios.¹

¹ información de página <http://www.christushealth.org/>

3.0 ANÁLISIS DE ENTORNO

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO

3.1.1 GEOGRAFÍA FÍSICA

El departamento del Valle del Cauca se encuentra ubicado en el sur occidente de Colombia, entre el océano pacífico y la cordillera central. Se distinguen cuatro unidades fisiográficas, de occidente a oriente así:

1. La llanura del pacífico
2. la cordillera occidental
3. el río Cauca
4. la cordillera central

La llanura del pacífico

Se extiende desde el litoral hasta las estribaciones del flanco occidental de la cordillera occidental. Son terrenos bajos que en la costa están cubiertos de manglares y constituidos geológicamente por sedimentos del terciario y cuaternario: se caracteriza por la alta pluviosidad con valores de media anual de 6.000 mm. La vegetación dominante es de selva, correspondiente al piso bioclimático cálido. Los suelos, pobres en bases, son aptos para conservar la vegetación natural.

La región del pacífico en el valle del Cauca está incluida en el municipio de Buenaventura, que es la más extensa del departamento. Limita por el norte con el departamento del Chocó por el oriente con los municipios de Calima (Darién), Dagua y Jamundí, por el sur con el departamento del Cauca y por el occidente con el océano pacífico.

La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selva y cruzada por ríos caudalosos como el Dagua, el Calima, Anchicaya, Naya, el Raposo, el Cajambre, el San Juan, el Yurumanguí.

En la costa sobresalen la bahía de Málaga y la de Buenaventura, así como la isla de Cascajal en donde se encuentra parte administrativa y comercial de Buenaventura. Otros accidentes importantes son las puntas de Ladrillero y Guanchaco, hoy playas turísticas, la de Punta Soldado, las ensenadas El Tigre y El Guineo, el golfo de Tortugas y las bocas de los ríos principales.

Cordillera Occidental.

Valle entre las cordilleras Central y Occidental de los Andes colombianos. Tiene aproximadamente 240 km de largo y su ancho varía entre 32 km (Yumbo y Palmira) y 12 km (Yotoco, Guadalajara de Buga, La Victoria). El valle se encuentra a una altura de 1.000 msnm en promedio y abarca una superficie aproximada de 3.000 km².

Cordillera Central.

Comprende las cimas, laderas y vertientes de las cordilleras central y occidental. La cima de la cordillera Occidental en general no sobrepasa los 2.000 msnm de altura, aunque en la parte sur sobrepasa los 3.000 msnm. Al sur en el

Departamento del Cauca se encuentra el Cerro Naya, siguiendo hacia el norte están los Farallones de Cali que alcanzan los 4.080 msnm en el pico Pance que es la mayor altura de esta cordillera. Más hacia el norte están los cerros Militar y Pan de Azúcar (3.500 msnm) en los límites con el Chocó. Entre Valle y Chocó se encuentra el cañón del río Garrapatas, el cual es formado entre la cuchilla de Garrapatas (costado sur) y la Serranía de los Paraguas (costado norte), continuando hacia el norte esta la cuchilla de Carrizales. En los límites con los departamentos de Chocó y Risaralda se encuentra el Cerro de Tatamá con 3.500 msnm. La cordillera central está conformada por regiones de páramo principalmente, entre los que se tienen: Paramo de Iraca (4.200 msnm) en el municipio de Florida, Páramo de Tinajas (3.800 msnm) en el municipio de Pradera, Páramo de Chinche (4.000 msnm) en el municipio de Palmira, Páramo de las Hermosas (4.000 msnm) en el municipio de Cerrito, Paramo de El Rosario en el municipio de Guadalajara de Buga y el Páramo de Yerbabuena (3.500 msnm) en el municipio de Sevilla.

Clima Valle del Cauca.

La temperatura promedio de la región fluctúa entre los 23 y 24 °C, que corresponde al piso térmico cálido. La humedad relativa fluctúa en el rango 65%-75%. Es una región *intertropical* con dos épocas lluviosas y dos secas al año. La primera época seca entre diciembre y febrero, la primera época lluviosa va de marzo a mayo, la segunda época seca de junio a septiembre y la segunda época lluviosa de octubre a noviembre. Los índices de precipitación anual son: 1.589 mm en el norte (133 días de lluvias), 1882 mm al sur (109 días de lluvias) y 938 mm en el centro (100 días de lluvias).

Región Montañosa.

Clima de páramo, frío y seco.

Hidrología El río Cauca, que atraviesa el departamento de sur a norte, se constituye en el principal eje fluvial del departamento, el cual es también bañado por numerosos ríos que desembocan en el Cauca. En la franja del Pacífico corren caudalosos ríos entre los que se destaca el río San Juan, que marca el límite con el departamento del Chocó

3.1.2 GEOGRAFÍA HUMANA

La mayoría de la población de la región del Pacífico del Valle del Cauca, reside en el área urbana de Buenaventura. También hay corregimientos como Córdoba, Bajo Calima, Cisneros, Sabaletas, Llano bajo, Agua Clara, Anchicayá, y en la Costa Ladrilleros, la Base Naval de Málaga, Punta Soldado, San Francisco de Naya, Yurumanguí, ¡Tapara!, Venera!, y Puerto Merizalde.

El 80% de la población vive en las cabeceras y el resto a lo largo de los ríos y de las vías terrestres.

3.1.3 GEOGRAFÍA ECONÓMICA

REGIÓN DE LA COSTA DEL PACIFICO

Casi todas las actividades económicas giran alrededor del movimiento portuario de Buenaventura, pero también tienen importancia la explotación forestal y la pesca. El comercio es muy activo.

Hay comunicación por dos carreteras con el interior: la antigua Simón Bolívar, que va por Anchicayá, conecta con Cali con longitud de 121 kilómetros y la vía Alejandro Cabal Pompo que comunica con Buga, al norte y centro del país con longitud de 134 Km. y su ramal hacia Cali que comunica con el occidente y sur del país.

Buenaventura es el principal puerto del país por donde se exporta el 80% de la producción cafetera y el 60% del movimiento portuario de Colombia.

Buenaventura se encuentra en la isla de Cascajal al fondo de la bahía que tiene 20 Km. de longitud y 11 Km. de anchura. Su entrada se conoce como la Bocana de una milla náutica de ancho.

La ciudad en la parte de la isla tiene 3 Km. de largo por 1 1/2 de ancho y en la parte continental 12 Km. de largo por 3 Km. de ancho.

El interior de la bahía contiene ensenadas, caletas y esteros, que son aptos para ampliar el actual puerto o para construir otros nuevos. La bahía está a cubierto de las grandes tempestades y maremotos del Pacífico. El canal de acceso está señalizado con un faro a la entrada de la bahía y con boyas en su interior. La profundidad de este canal se está revisando y manteniendo continuamente, para permitir el acceso de naves comerciales internacionales.

El puerto fue erigido como tal en 1719 por la Corona Española; en 1827 el General Santander, como encargado del poder Ejecutivo, lo declaró "Puerto Franco" por Decreto 389 del 26 de julio y le concedió a las personas que allí residían el derecho de propiedad de la tierra. En 1912 el gobierno del Dr. Carlos E. Restrepo contrató con la casa Pearson de los Estados Unidos los planos para una ciudad y puerto. En 1918 el gobierno departamental presidido por el Dr. Ignacio Rengifo, acometió la construcción del muelle que llevó su nombre y que se inauguró en 1921. En 1926 el gobierno del General Pedro Nel Ospina contrató con la firma norteamericana Raymond concrete Pile y Compañía, la construcción de un nuevo muelle y 4 bodegas, que luego se amplió con la construcción del puente del Piñal, de 200 metros de longitud en 1927 y de 2 bodegas más, con conexiones directas al ferrocarril. También se hizo dotación de grandes grúas de puente y elevadores, así como de servicios públicos de agua y energía permanentes, con lo cual el puerto se convirtió en el mejor dotado y en el de mayor movimiento de carga, con el eficiente servicio que daba en ese entonces el Ferrocarril del Pacífico, cuya estación de pasajeros quedaba frente al Hotel Estación.

En 1985 el movimiento total por Buenaventura era de 2.374.000 toneladas y del resto de los puertos 1.500.000 toneladas.

En 1991 el movimiento de carga había pasado a 3'377.000 toneladas, 77.000 contenedores y 838 barcos.

En 1998 de un movimiento marítimo total en el país en 19 años de 13'638.000 toneladas, Buenaventura movió 7.337.000 toneladas o sea el 54%.

Con respecto al empleo la actividad portuaria registraba un total de 10.000 empleos, de los cuales 4.000 eran fijos y 6.000 eventuales, hoy esa misma actividad, encabezada por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, después de la privatización, registra un total de 4.600 empleos, de los cuales 600 son fijos y 4.000 eventuales.

La magnitud de este cambio en el número de puestos de trabajo es causa principal de la crisis social y económica que afecta gravemente la ciudad. En 1998, según el POT de la ciudad, el desempleo tenía una tasa del 42.5 %.

En agricultura, la excesiva acidez y alta humedad del ambiente, hace que los suelos sean poco aptos; por esto solo son importantes la producción de chontaduro, coco, palma africana, cítricos y algo de cacao.

La minería, especialmente de oro de aluvión, que fue importante durante la colonia y que indujo a la traída de esclavos del África, ha quedado reducida a esfuerzos artesanales, que frecuentemente afectan el medio ambiente con la explotación.

La costa Pacífica del Valle del Cauca tiene un importante recurso forestal, en las cuencas de ocho de sus ríos principales con 113.144 hectáreas con un volumen estimado de 3.341.000 metros cúbicos. Produce el 40% del consumo de madera aserrada del país. Hay ya áreas en planes de reforestación.

El potencial pesquero es importante y en 1998, generó 9.100 empleos de los cuales 4300 son artesanales y en acuicultura 600 empleos, esta última en especies tilapia roja y cachama. Según el número de empleos se hace el cuadro siguiente.

LA CORDILLERA OCCIDENTAL

La parte sur de la cordillera es estéril. Son tierras erosionadas, es decir, gastadas, peladas, el agua corriente de las lluvias y los vientos, han arrastrado la capa fértil y hoy se ven de un color amarillento, o rojizo, o blanco.

Su explotación está en manos de pequeños propietarios que aprovechan la escasa reserva vegetal. Apenas si ganan para el diario sustento. Más al norte encontramos la región en donde está situado el municipio de la Cumbre, a 1.581 metros de altura sobre el nivel del mar. Mejora allí la calidad de las tierras, ya son fértiles.

Produce este sector mucho café y alimenta hermosos ejemplares de ganado y es un jardín por la variedad de flores.

Desde La Cumbre hasta el límite departamental del norte, la cordillera es fértil, cada día más colonizada y vinculada a la economía nacional, debido a la penetración de la raza antioqueña, fuerte y emprendedora. En toda la cordillera la producción de café es abundante y la calidad de este tipo de grano es excelso, es decir, el más fino y valioso. Florecen allí los municipios de Restrepo y Calima Darién.

Además, el municipio de Trujillo, la región del Dovio y la de Argelia, los municipios de Versalles, el Cairo, hacia la serranía de Paraguas, y el sector de Alban. Por último el municipio de El Águila.

CORDILLERA CENTRAL

Es el límite Oriental de nuestro Departamento del límite con el Cauca, nos corresponde la cumbre de esta cordillera hasta el Páramo de Yerbabuena. Va marcando la división o límite con el Departamento del Tolima, y muy al norte con Quindío.

Al iniciarse encontramos el Páramo de Iraca, en donde hemos visto que nace el río Desbaratado, 4.200 metros sobre el nivel del mar.

Encontramos en seguida la fértil región del Páramo de Chinche, frente a Palmira, cuya colonización se perfecciona día por día y es ya una realidad económica, 4.000 metros en promedio de altura.

Luego el Páramo de la Hermosas que pasa de 3.500 metros sobre el nivel del mar y en seguida el de Miraflores.

Frente a Tuluá y Sevilla la fértil región de Barragán, caracterizada por el Páramo de su mismo nombre, produce gran cantidad de trigo, papa, cebolla, hortalizas, avena, forrajes o pastos de admirable calidad.

La ganadería tiene gran desarrollo, y se han aclimatado razas extranjeras en forma perfecta. Se producen grandes cantidades de leche que son aprovechadas en su mayor parte por la industria de leche de Bugalagrande.

En la cima desaparece esta fertilidad en toda la cordillera, pues por pasar de 3.500 metros solamente abunda el frailejón, los espartos y arbustos reproductivos.

SECTOR DEL QUINDIO

Corresponde a la hoya del mismo nombre de Colombia.

Está enclavada en la cordillera Central, y pertenece al Valle en una extensión de 1.000 kilómetros cuadrados aproximadamente.

Tiene clima templado y produce café, ganados, hortalizas, flores es un emporio de riqueza.

En ella están situados municipios vallecaucanos tan ricos como Sevilla, Caicedonia, Ulloa y Alcalá.

3.1.4 ORGANIZACIÓN ESPACIAL

La ciudad principal del pacífico Vallecaucano y también de la región Pacífica es Buenaventura, aunque la metrópoli regional sea Cali.

Buenaventura es el centro de intercambio comercial y centro de los transportes, marítimos y terrestres. También de las aéreas cuando están en servicio los aeropuertos de la región.

Los centros de distribución se encuentran sobre los ríos y tienen su principal vía de acceso por vía marítima.

Estadísticas y datos generales

El municipio de Buenaventura tiene un área de 6.333 km². Buenaventura fue fundado el 14 de julio de 1540 por Juan de Ladrilleros, en cumplimiento de órdenes del Licenciado Pascual de Andagoya.

Habitantes: 400.000 en el año 2.000, de los cuales el 80% ósea 320.000 corresponden a la ciudad y el 20% restante a los corregimientos y zonas rurales.

Buenaventura tiene conexión por mar con todos los puertos del mundo, por tierra con Cali y Buga por vía pavimentada, por carretables con el Bajo Calima y con la base Naval de Málaga, por vía aérea con Cali, con la Zona turística de Guanchaco y Ladrilleros, y con los aeropuertos de la Costa Pacífica. El Departamento del Valle fue creado por la ley 65 de 1909.²

3.2 ENTORNO POLÍTICO

Atreves de la constitución de 1991, Colombia consagro tres ramas autónomas e independientes del poder, además de organismos electorales y de control. El poder público en Colombia se distribuye en 3 ramas:

Rama ejecutiva en cabeza del presidente y compuesta por gobernantes, alcaldías y ministerios. Rama legislativa una estructura que integra al congreso, senado y cámara de representantes conformado por ciudadanos elegidos por medio del voto popular. El senado está compuesto por 102 miembros dos de ellos representantes de comunidades indígenas. La cámara de representantes la conforman 166 miembros de los que 161 son elegidos según su circunscripción territorial y los 5 restantes representan a comunidades afrodescendientes, indígenas, entre otras minorías. Y La rama judicial que se ocupa de administración de la justicia colombiana, esta se compone de organismos como la Corte Suprema de Justicia, La Corte Constitucional, el Consejo de Estado, El Consejo Superior de la Judicatura, las jurisdicciones especiales y la Fiscalía General de la Nación.

Los organismo públicos son autónomos constituyen entidades que sirven al estado entre ellos están los órganos como el ministerio público o procurador y la contraloría así como el consejo nacional electoral y el banco de la república.³

3.2.1 ESTABILIDAD POLÍTICA

El Banco Mundial destaca que después de lo transcurrido siguen siendo la negociación de Paz el objetivo principal en la agenda del gobierno del presidente Juan Manuel Santos. Este objetivo a pesar de los últimos acontecimientos como la no aceptación en la consulta popular, sigue siendo el proyecto en el cual se ocupan los esfuerzos mayores del estado, proyecto que además cuenta con alta aceptación en el contexto político Nacional y Regional

“Por décadas, Colombia ha estado atrapada en un ambiente de violencia arraigada en la desigualdad, la pobreza y en instituciones locales débiles que el conflicto armado sólo ha empeorado. Con el acuerdo de paz, el país está más cerca que nunca de poner fin a este círculo vicioso, y de iniciar el largo y difícil proceso de transformación y desarrollo territorial.”

² Información referencia de la página <http://www.banrepcultural.org.com>

³ Información tomada de la pagina <http://www.colombia.co/asi-es-colombia/como-se-conforma-el-poder-publico-en-colombia.html>

La reciente confirmación de entrega del premio Nobel de Paz al Presidente Colombiano constituye según los analistas un espaldarazo de la comunidad internacional a los procesos adelantados en la Habana. Obligando a estado y sectores promotores de oposición a adelantar las gestiones necesarias para la refrendación del acuerdo

Para el Banco Mundial en cabeza de su presidente Jim Yong Kim la agenda de desarrollo del posconflicto seguirá siendo el centro de la alianza con Colombia. Esta agenda se enfoca en apoyar los esfuerzos del país para mantener y fortalecer el desarrollo, en aspectos tales como movilidad social, desarrollo territorial, productividad y política macroeconómica.⁴

<http://www.bancomundial.org/es/news/opinion/2016/09/26/op-ed-colombias-peace-can-lead-to-inclusive-economic-growth>

CORRUPCIÓN: a pesar de la expedición del Estatuto Anticorrupción, La percepción de corrupción en el país según el índice de percepción de corrupción 2016 (IPS), divulgados por la transparencia internacional Colombia tiene 36 puntos, muy por debajo del promedio regional que está en 45 puntos y en la región estamos en el lugar 18

El Observatorio de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, indica que de 1.850 sanciones que se han logrado por delitos contra la administración pública, la mitad de los implicados no paga cárcel y del porcentaje restante, el 25% logra que le den casa por cárcel.

Se considera que el problema sigue siendo alármate en la nación son comunes las prácticas de abuso de poder en todos los núcleos del sector público. Aunque el estado colombiano cuenta con una política anticorrupción no se percibe su efectividad además los niveles de sanción no son coherente con el daño social y económico, según la percepción social, la corrupción no va a disminuir.

El sector privado tiene una alta responsabilidad en el problema de la corrupción. Temas como la financiación de campañas políticas y pago por favorecimientos para la gestión y aprobación de proyectos de interés de cada sector son comunes

Las contralorías regionales, cuya misión principal es controlar el manejo eficiente y pulcro de los recursos de los entes territoriales, tienen más alto riesgo de corrupción que sus vigilados. 56% de esas entidades del orden departamental se encuentran en nivel alto y muy alto. Esa es la conclusión del último informe de

⁴ Información tomada de <http://www.bancomundial.org/es/news/opinion/2016/09/26/op-ed-colombias-peace-can-lead-to-inclusive-economic-growth>

Transparencia por Colombia a 28 ciudades capitales, 13 municipios pequeños, 32 gobernaciones y 32 contralorías

Colombia ha obtenido 37 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional. Su puntuación no ha sufrido ningún cambio respecto a la obtenida en 2014, así pues sus ciudadanos mantienen estable su percepción de la corrupción en Colombia.

En el Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2015 de Transparencia Internacional Colombia, obtiene un puntaje de 37 sobre 100 (siendo 0 mayor percepción de corrupción y 100 menor percepción de corrupción), exactamente la misma calificación del año anterior, ocupando el puesto 83 entre los 168 países evaluados.

Altos niveles de libertad de prensa, acceso a información sobre presupuestos del gobierno, altos niveles de integridad entre quienes ocupan cargos públicos, un órgano de control técnico e independiente y un poder judicial que no distingue entre ricos y pobres, son aspectos en los cuales debería mejorar el país para disminuir la percepción de la corrupción.

Entre los 26 países de las Américas evaluados, Colombia se encuentra en el puesto 12 de la tabla y sigue ubicándose por debajo del puntaje promedio de la región (40), muy por debajo de países con calificaciones aceptables como Canadá (83), Estados Unidos (76), Uruguay (74) y Chile (70).⁵

GRUPOS DE PRESIÓN en Colombia los grupos de presión están constituidos en legales e ilegales.

En los legales se encuentra el gobierno nacional, comunidad internacional, los organismos ambientales, medios de comunicación, comunidades afectadas por la explotación de las minerías, clientes, inversionistas de la empresa.

Ilegales son los grupos paramilitares, narcotráficos, gñerillas FARC y ELN

⁵ Información suministrada de los siguientes artículos
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13248516>
<http://www.dinero.com/actualidad/articulo/corrupcion-en-colombia-2015/218592>

3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS

Para el periodo 2014 -2020 se espera una fuerte inversión en programas de vivienda como mi casa ya, vivienda gratis, subsidios a la tasa de interés

Esto acompañado de la ley 1450 por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2010 -2014

Marco legal ley 489 de diciembre 1998 decreto 3622 del 10 de octubre del 2005, circular No 01 de 2004 del consejo asesor.

El plan pipe 2 paquete de inversión por \$16.8 billones para los próximos 4 años el sector vivienda contribuirá con 1,85 billones de pesos, es decir un poco más del 11 por cierto del total de la inversión. Estos recursos se utilizarán para financiar el otorgamiento y pago de 50 mil cupos de tasa de interés para la compra de vivienda diferente al interés social (NO VIS) con precio de 87 y 215.8 millones de pesos, y 30 mil subsidios adicionales para el programa mi casa ya para la adquirente de vivienda de interés social.

<http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/programas/pipe-2-0>

HISTÓRICO

Aunque en el país mejora en cobertura sociales sigue empeorando en índices de concentración de ingresos y de informalidad laboral. Lo que nota es que el país está en una trampa social ya que el crecimiento sin empleo de calidad genera una respuesta asistencialista del estado que contribuye a la informalidad y desempleo estructural, lo que conduce a una forma sofisticada de reproducción de pobreza y desigualdad.

El centro de los problemas sociales está representado en:

1 Baja calidad de la educación que reciben los menos favorecidos. (I.E educación pública

2 Asistencialismo exagerado

3. Captura de los recursos por grupos de interés

4. Reproducción del poder, consecuencia de la democracia débil ⁶

⁶ información referencia a <http://www.portafolio.co/opinion/la-situacion-social-colombia-y-la-tragedia-sisifo>⁶

Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada
Total nacional
Julio 2014 - 2015

Población Total Nacional	Julio		Variación	
	2014	2015	Absoluta	%
Ocupados	21.241	21.803	562	2,6
Desocupados	2.175	2.114	-61	-2,8
Inactivos	13.432	13.447	15	0,1
Subempleados Subjetivos	6.476	7.299	823	12,7
Subempleados Objetivos	2.477	2.636	159	6,4

Fuente: DANE, GEH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005

TOTAL NACIONAL	Variación estadísticamente significativa	Límite Inferior	Límite Superior	Error Relativo %
Julio				
Ocupados	Sí	21.522	22.084	0,7
Desocupados	No	1.988	2.240	3,0
Inactivos	No	13.180	13.714	1,0
Subempleados subjetivos	Sí	7.026	7.571	1,9
Subempleados objetivos	No	2.496	2.776	2,7

Fuente: DANE, Equipo Diseños Muestrales

Ilustración 3 POBLACIÓN EMPLEADA Y DESEMPLEADA

Tasa de subempleo subjetivo y objetivo
Total nacional
Julio 2006 - 2015

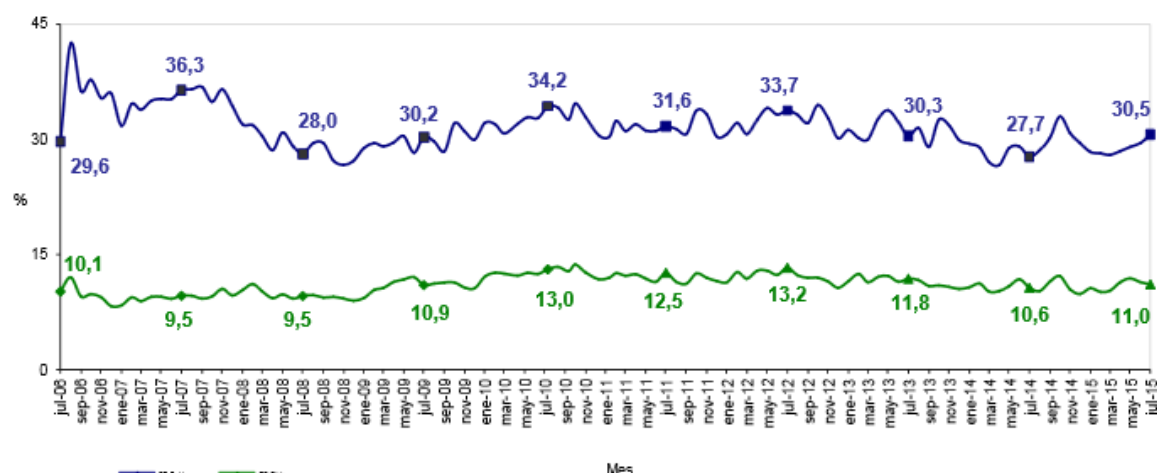


Ilustración 4 TASA DE SUBEMPLEO

Comportamiento Salario legal en Colombia

3.4 ENTORNO LEGAL O JURÍDICO

REFORMA TRIBUTARIA

Los empresarios están divididos en sus opiniones sobre las perspectivas de la economía, pero hay consenso en su preocupación por el cambio en las reglas de juego, que puede significar la aprobación de la reforma tributaria que cursa en el Congreso.

De acuerdo con los resultados de la última Encuesta de Opinión Conjunta, el 48,7 por ciento de los consultados dijeron que no tienen proyectos de inversión para el próximo año, en tanto que una porción similar opina lo contrario. Los empresarios aseguran que el Gobierno no puede seguir cargando sobre los hombros del sector productivo las necesidades de financiamiento del Estado, a través del incremento de los impuestos. Agregan que si se mantiene el proyecto de ley que hace trámite en el Congreso se ponen riesgo la inversión y los planes de expansión de las empresas que están previstos para el 2015. A través del Consejo Gremial Nacional, su presidente, Bruce Mac Master, el sector privado es partidario de que este año sea congelada la reforma tributaria y se concerté con los diferentes sectores una ley aplicable para los próximos tres años. Los gremios apoyan de manera incondicional los diálogos de paz, y reconocen que se llegase a un acuerdo con las FARC, a partir del próximo año habrá una mejoría en las perspectivas de crecimiento y de la inversión nacional y extranjera, que ayudará a impulsar el desempeño del Producto Interno Bruto. Sin embargo, advierten que el costo del posconflicto no puede ser asumido por las mismas personas y las empresas que siempre han pagado impuestos. El Consejo Gremial asegura que una de las medidas que debe aplicar el Gobierno de manera inmediata es el recorte del gasto público, para aliviar la situación fiscal. Las proyecciones de crecimiento para el año entrante varían entre 4,2% y 4,7% por ciento, mientras que hay confianza sobre la estabilidad de la inflación. En lo que sí hay preocupación empresarial es en la tasa de desempleo.

Reforma a la legislación laboral introducida por la ley 50 esta reforma se elaboró con el fin de corregir los problemas los cuales le quitaban rentabilidad y competitiva a las empresas debido a la distorsiones de los costos laborales.⁷

⁷ Información referente al artículo

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/109.htm>

3.5 ENTORNO ECONÓMICO

"La economía colombiana creció estos tres años a un promedio del 4,9 por ciento, que es el tercer promedio más alto en toda América Latina", destacó el Presidente Juan Manuel Santos el día 13 de agosto de 2013 durante la celebración de los 135 años de la Cámara de Comercio de Bogotá. De ahí hasta lo corrido del presente año, Colombia ha experimentado una tendencia de crecimiento de su economía que la ha situado como una de las de mayor crecimiento en la región e incluso la ha ubicado entre las de mayor a nivel internacional, esto le ha permitido al país disminuir aspectos sociales sensibles como el desempleo el cual ha llegado a cifras de un solo dígito y los niveles de pobreza hoy son inferiores al 30%.

CRECIMIENTO ECONÓMICO

PAÍS	2013	2014			2014py	2015py
		2014-I	2014-II	2014-III		
América del Norte						
Estados Unidos	2.2	1.9	2.6	2.4	2.2	3.1
Canadá	1.9	2.1	2.5	2.6	2.3	2.4
Europa						
Unión Europea (28 países)	0.1	1.5	1.3	1.3	1.4	1.8
Alemania	0.4	2.3	1.4	1.2	1.4	1.5
Francia	0.2	0.8	0.0	0.4	0.4	1.0
España	-1.2	0.6	1.2	1.6	1.3	1.7
Italia	-1.9	-0.3	0.4	-0.5	-0.2	0.9
Reino Unido	1.7	2.7	3.0	3.0	3.2	2.7
Portugal	-1.4	1.0	0.9	1.1	1.0	1.5
Grecia	-3.9	-0.3	0.4	1.6	0.6	2.9
Turquía	4.1	4.8	2.2	1.7	3.0	3.0
Asia						
China	7.7	7.4	7.5	7.3	7.4	7.1
Corea del Sur	3.0	4.0	3.5	3.3	3.7	4.0
Japón	1.5	2.2	-0.3	-1.2	0.9	0.8
América Latina						
Argentina	2.9	-0.0	-0.1		-1.7	-1.5
Brasil	2.3	1.8	-0.8	-0.2	0.3	1.4
Chile	4.2	2.1	2.1	0.8	2.0	3.3
Colombia	4.7	6.5	4.3	4.2	4.8	4.5
Ecuador	4.5	4.6	3.5		4.0	4.0
México	1.1	1.9	1.6	2.2	2.4	3.5
Perú	5.8	5.1	1.7	1.8	3.6	5.1
Venezuela	1.3				-3.0	-1.0

Fuente: Eurostat, Bancos centrales de cada país, BEA, OECD

Ilustración 5 CRECIMIENTO ECONÓMICO 2013 - 2015

Si bien a nivel internacional los últimos años han sido para muchos países de poco crecimiento y de desaceleración económica algunos expertos consideran que gracias a las transformaciones en los sectores económico y político Colombia podrá sobrellevar más fácilmente aspectos globales como la caída del precio del petróleo y la subida del dólar, además de lo anterior se debe tener en cuenta en el aspecto social el impacto positivo que representa la mejora de los indicadores laborales y el consolidarse como una de las economías más estables de la región. De igual forma La confianza internacional en la economía local colombiana ha sido otro de los factores positivos para el fortalecimiento del entorno económico. En el caso de las inversiones extranjeras directas IED la atracción de grandes capitales de inversión pasó de 3.116 millones de dólares en el año 2004 a cerca de 16.000 millones de dólares en el 2014.

**Flujo de IED en Colombia
2004 – 2014 (US\$ millones)**

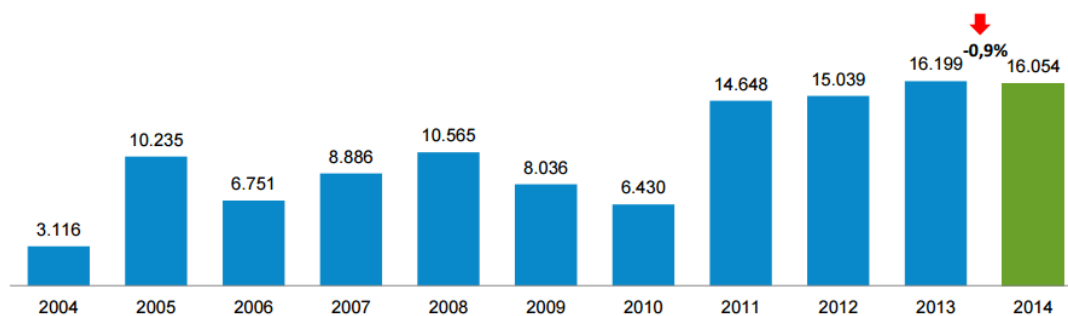


Tabla 3 FLUJO DE IED EN COLOMBIA

Por estas razones se hace visible que Colombia atraviesa un buen momento económico que le ha servido para mejorar la imagen y la confianza de los inversionistas locales e internacionales, ello sumado a la confianza que se tiene de una posible resolución del conflicto armado augura buenos vientos para el entorno económico nacional en los próximos años.

CRECIMIENTO ECONÓMICO



Ilustración 6 CRECIMIENTO ECONÓMICO 1999 - 2015

Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE.

De acuerdo a lo que muestran las cifras la economía colombiana viene creciendo durante los últimos años como consecuencia del fortalecimiento de aspectos políticos y de seguridad interna principalmente. Estos han posibilitado que la confianza inversionista y el desarrollo empresarial aumenten mejorando el desempeño del país en el contexto internacional.

Por otra parte, en los últimos años, los sectores económicos con una mayor contribución a la tasa de crecimiento nacional, han sido en su orden, el sector financiero, el minero, el comercio y la construcción; y los de menos, la agricultura y la industria, con lo cual es posible calificar como insostenible el modelo de crecimiento colombiano en el mediano plazo.

Hay un sector que presenta una contribución importante al crecimiento económico, el de los Servicios Sociales donde la acción del Estado es sumamente relevante, dada la constitucionalización (Reforma de 1968 y ratificación en la Constituyente de 1991) de recursos provenientes de los Ingresos Corrientes de la Nación (ICN), en un principio, para proveerles a los ciudadanos bienes públicos esenciales como los de educación básica primaria y secundaria; salud; saneamiento básico; y, agua potable, entre otros; así como el gasto militar y de justicia que realiza el Gobierno Nacional Central.

El nivel del gasto público que Colombia presenta en sectores como el de educación y salud es de los más bajos, comparado con países de igual nivel de ingreso. Esta situación se corresponde con la concepción de sociedad y de Estado que ha dominado a los gobiernos desde hace muchos años, aspecto tal que se refleja en el nivel de presión fiscal (Recaudo/PIB). Gasto público y tributación están íntimamente ligados.

3.6 ENTORNO SOCIAL

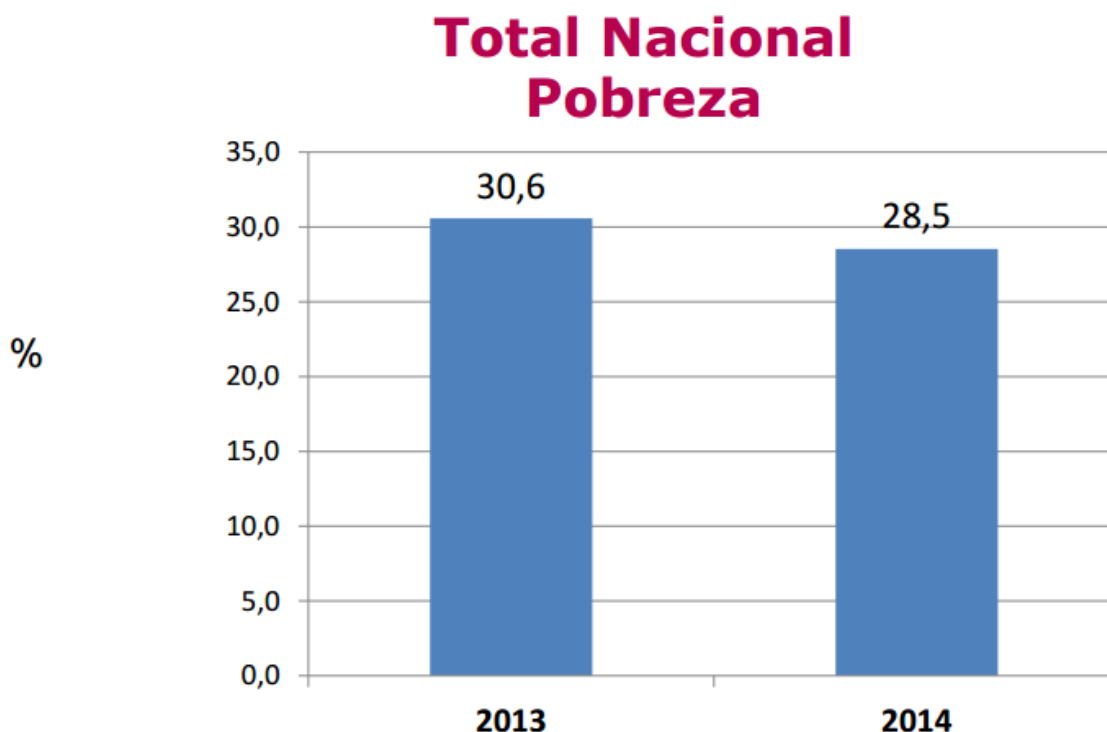
En los últimos años Colombia ha experimentado una serie de factores económicos positivos que le han permitido mejorar las condiciones de vida de su población. Sin embargo, factores sociales como el conflicto armado, las bandas criminales y la corrupción sumadas a la poca presencia del estado han posibilitado la aparición de profundas brechas sociales que en la actualidad agobian una buena parte de la población.

Son varias las problemáticas que aquejan al país en materia social, pero son tal vez la inequidad y la violencia los mayores problemas sufridos por la población. En el 2014 Colombia ocupó el 12 escalafón en desigualdad del ingreso según el informe sobre desarrollo humano presentado el programa de las naciones unidas para el desarrollo; De igual forma la violencia ha contribuido a desestabilizar varias regiones del territorio ocasionando uno de los mayores problemas sociales internos representado en más de 3.7 millones de desplazados.

Los problemas de desigualdad son fácilmente evidenciados en la población. La baja calidad de la educación de los sectores menos favorecidos dificulta el ingreso de dicha población al trabajo formal facilitando que se mantengan generacionalmente las condiciones de pobreza; manteniendo así los denominados

“cinturones de miseria”. Por otra parte el salario mínimo se ha constituido en un salario que no alcanza a cubrir las necesidades básicas ello, junto a los factores anteriores han obstaculizado la posibilidad de movilidad social.

Durante el Gobierno actual se han hecho esfuerzos por mejorar las condiciones sociales de la población y por lo menos en cifras se evidencian mejoras, por ejemplo, de acuerdo a información del DANE 784.000 colombianos salieron de la pobreza monetaria en el 2014, disminuyendo en 2.1 puntos porcentuales las cifras del año inmediatamente anterior.



Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares (2013-2014). Cálculos Grupo de Pobreza.

Tabla 4 TOTAL DE POBREZA 2013 - 2014

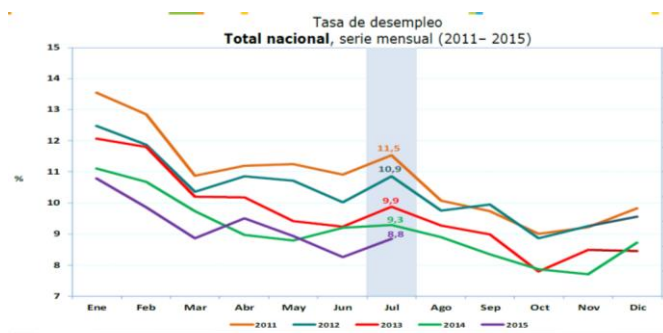
De igual forma cabe resaltar que en el año 2014, 21 de las 23 ciudades más importantes del país presentaron reducciones en el porcentaje de población en situación de pobreza, de acuerdo al informe de pobreza monetaria y multidimensional presentado por el DANE.

Los esfuerzos hechos por el gobierno para mejorar las condiciones económicas y los avances en las negociaciones del proceso de paz con el grupo armado FARC han permitido mejorar la percepción y la confianza en el país respecto a temas sociales y de derecho. Esto plantea a futuro grandes posibilidades para la industria y los sectores productivos, teniendo en cuenta la importancia de los mismos en la construcción de mejores condiciones sociales.

DESEMPLEO JULIO 2015

“En julio la tasa de desempleo se ubicó en 8,8 %” según lo anunciado por el director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE, Mauricio Perfetti del Corral. De acuerdo los resultados entregados en las estadísticas de desempleo del mes de Julio del año en curso.

Se crearon 652 empleos nuevos más frente a lo registrado durante el mes de Julio de 2014. Esto permitió tener también la tasa más baja de desempleo de los últimos 15 años; así la tendencia del empleo en las últimas mediciones del DANE ha sido positiva, destacando los pasados 23 periodos en donde el desempleo ha sido de solo un dígito.



En 8,8 % se ubicó el desempleo en julio de 2015

Tabla 5 CONCENTRACIÓN DE POBREZA

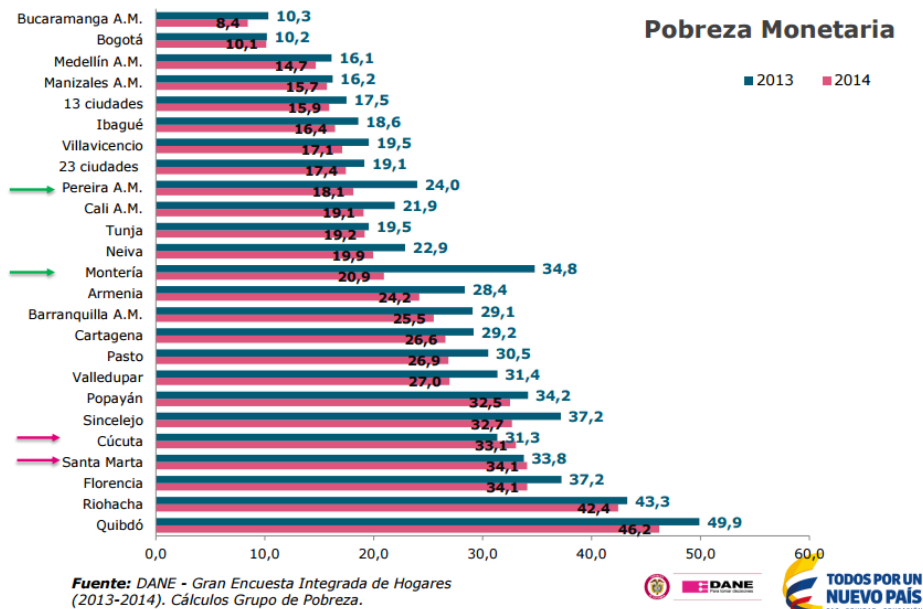
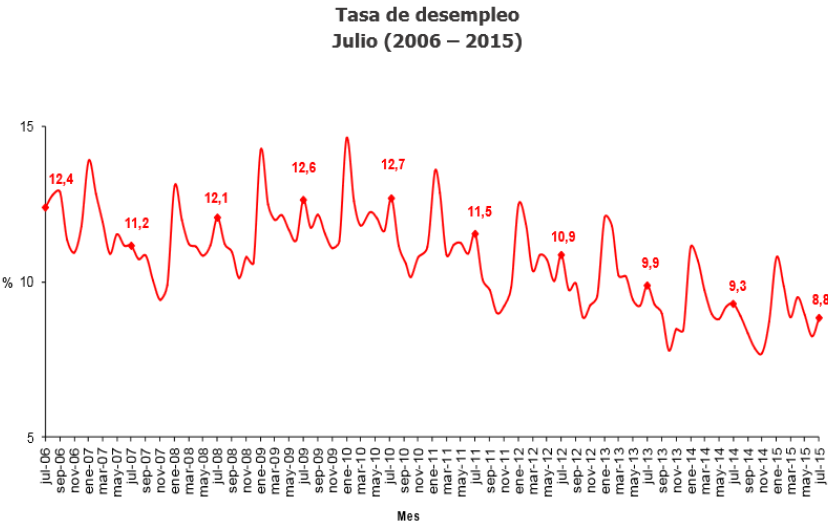


Ilustración 7 TASA DE DESEMPLEO (2011-2015)

La tendencia de la tasa de empleo viene mejorando los últimos años lenta pero constantemente de acuerdo a estadísticas. Los últimos años la población empleada ha crecido mejorando la capacidad de compra de los ciudadanos y garantizando por la demanda el crecimiento de los distintos sectores del país.

Ilustración 8 TASA DE DESEMPLEO JULIO (2006-2015)



El sector de la construcción es uno de los sectores de mayor crecimiento del periodo reportado. Superado solamente por las actividades inmobiliarias, industriales y de alquiler aportando un crecimiento de 10.1 puntos porcentuales; el crecimiento del empleo se vio reflejado en la disminución de la tasa de desempleo en 16 de las 23 ciudades o áreas metropolitanas



Tabla 6 EMPLEO POR SECTORES

FORMACIÓN PARA EL TRABAJO: La formación para el empleo es el proceso formativo basado en la enseñanza y aprendizaje de los conocimientos necesarios para el desenvolvimiento de una persona en una labor determinada; la formación para una labor se basa en la instrucción de todos los requerimientos del sector productivo.

Para el 2 trimestre de 2013 la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH evidencio que el 10% de los colombianos encuestados asistió a cursos de formación para el trabajo. 3.305 personas encuestadas de un total de 30.068 manifestaron haberse capacitado

Proporción de la población de 15 años y más que asistió a cursos de formación para el trabajo
Total nacional
Trimestre abril – junio 2013

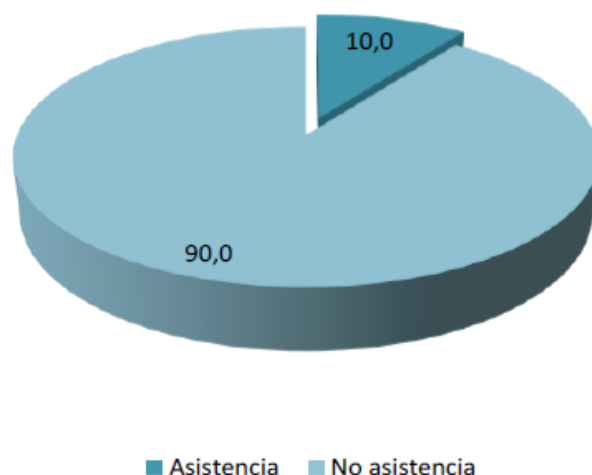


Ilustración 9 FORMACIÓN DE POBLACIÓN PARA EL TRABAJO

Actualmente en Colombia algunos ministerios como los de Educación, Protección Social, Comercio, Industria y Turismo en articulación con el SENA han liderado un proceso de cambio respecto al tema formación para el trabajo. Según cifras dadas por el ministerio de educación cerca del 36% de los jóvenes que culminan la preparación media, optan por programas de educación Pos-media.

En el sector de la construcción y la industria el panorama de la formación para el empleo es bueno. Actualmente, de acuerdo a lo informado por el DANE este se posicionó como el segundo sector en el que más formación para el trabajo hubo, superado únicamente por el sector de servicios.

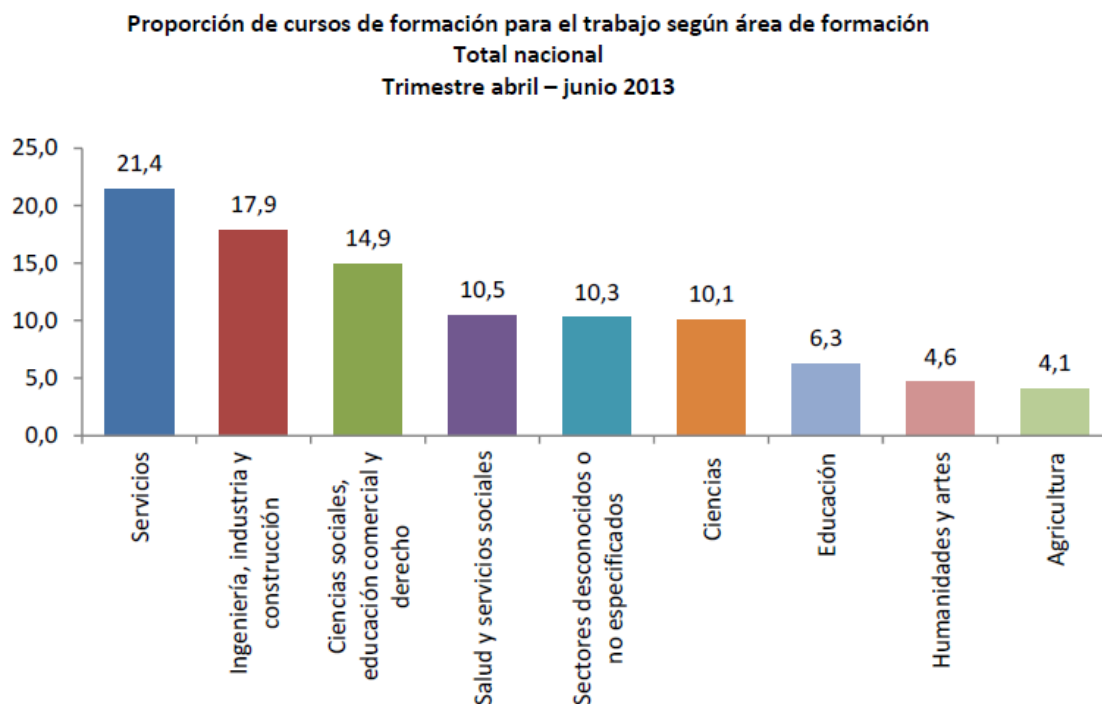
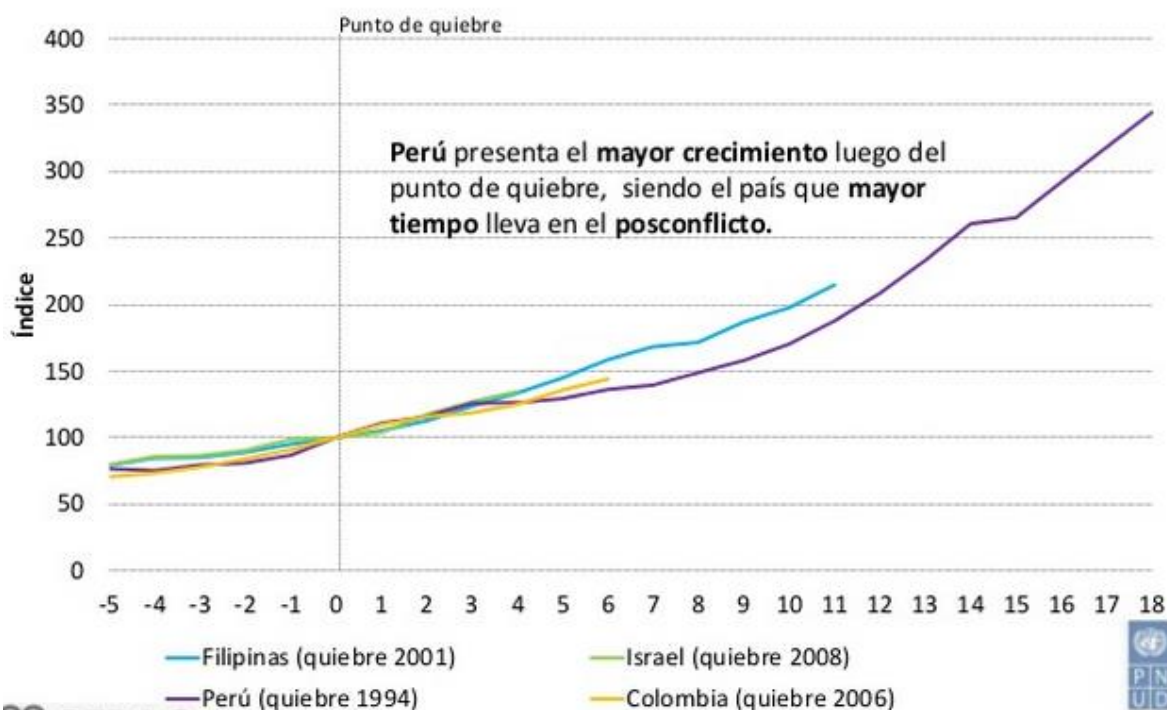


Tabla 7 CURSOS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO POR SECTORES

La importancia de la formación para el empleo radica en la posibilidad de acceder adecuadamente al mercado laboral. Por medio de la educación continuada y la especialización como herramientas para la competencia en los procesos asociados a las actividades productivas al tiempo que se fortalecen los mecanismos de financiación y programas del estado para responder a la demanda creciente.

PROCESO DE PAZ: El proceso de paz adelantado durante los últimos años por el gobierno nacional y la guerrilla de las FARC en territorio cubano será de gran importancia para definir el rumbo que tendrá el país en el futuro próximo. Igual que ha ocurrido con otras naciones en conflicto que alcanzaron la paz como Irlanda, Guatemala (1998), Sudáfrica (1996) entre otros gracias a la conquista de la paz dichas naciones vieron la mejora de sus economías; hubo mayor crecimiento y el aumento en las posibilidades de empleo para más habitantes se vio afectado positivamente.

Aceleración del PIB (PPA)



CERAC

Ilustración 10 ACELERACIÓN DEL PIB (PPA)



El Programa para el Desarrollo de la Naciones Unidas – Pnud lanzó el informe '¿Qué ganará Colombia con la paz?' en el que expone todos los beneficios en términos económicos que traería para Colombia la concreción de un acuerdo de paz con las guerrillas de las FARC y el ELN; entre los beneficios que se obtendrían si se llevara a buen término el proceso de la Habana estarían:

Crecimiento acelerado de la economía

Mejorará la distribución de la propiedad de la tierra

Habrà un mejor y más incluyente sistema financiero

Mejorará la percepción de los mercados financieros en Colombia

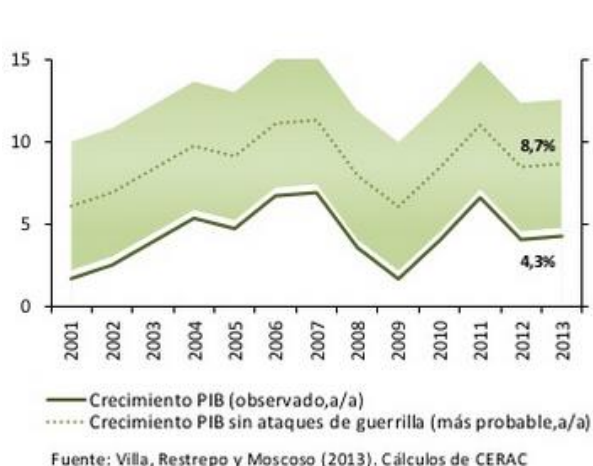
Mayor eficiencia en el gasto de seguridad. Pasando de la atención insurgente a la seguridad ciudadana

Se acelera la reducción de la pobreza, la victimización y mejora la calidad de vida

Aumento de la economía formal y disminución de la informalidad

Se frena la fuga de capital humano que sale del país en busca de mejores condiciones sociales y de seguridad.

Aceleración del Crecimiento



En ausencia del conflicto (sin ataques de la guerrilla), la economía hubiera **crecido a tasas del 8 %** en promedio.

El conflicto cuesta al menos 0,5 puntos porcentuales del crecimiento del producto Colombiano y, **a lo sumo 8,3 puntos porcentuales**.

El **PIB** se hubiera **duplicado** en la **mitad del tiempo**: elevando la tasa de crecimiento histórico del 4,3 % en 2013 al 8,7 %.

El **ingreso por habitante** sería de **16.700 dólares** en el 2013,contrastado con 11.200 dólares observado.



Ilustración 11 PIB DURANTE EL PROCESO DE PAZ

Culminación del conflicto, aumento del crecimiento del PIB

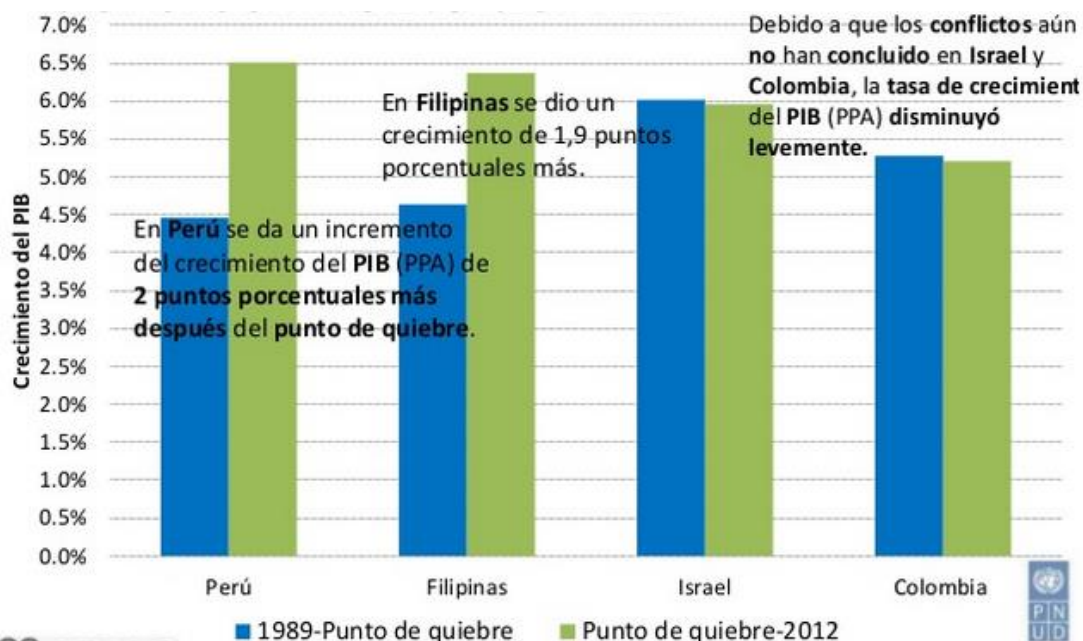


Tabla 8 CRECIMIENTO DEL PIB COMPARADO PERÚ, FILIPINAS, ISRAEL Y COLOMBIA

3.7 ENTORNO ECOLOGICO

Los recursos ecológicos de la tierra son fundamentales para el desarrollo económico y social. Ellos garantizan nuestra alimentación, nos proveen de bienes de carácter vital y garantizan el desarrollo y bienestar de las comunidades.

Colombia es uno de los países del mundo que goza de grandes riquezas medio ambientales. Es el segundo después de Brasil con mayor nivel de biodiversidad, se calcula que una de cada diez especies de flora y fauna habita en los ecosistemas colombianos.

Las riquezas de Colombia son diversas. Estas se componen entre otras por cerca de 50.000 especies de plantas entre ellas una tercera parte son endémicas; la fauna le da también reconocimiento al territorio nacional posicionándolo en el tercer lugar a nivel mundial como uno de los de mayor presencia de vertebrados terrestres; el país tiene además, el mayor número de especies de mariposas diurnas y colibríes y cerca de dos terceras partes de especies de agua dulce.

Consciente del potencial que representan las riquezas ambientales el Ministerio de ambiente en conjunto con instituciones ambientales como el Ideam, Invemar, el Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico (Iiap) entre otros crearon el Mapa Nacional de Ecosistemas Marinos y Terrestres el cual hace un inventario de la biodiversidad del país y permite tener un conocimiento más amplio de los recursos disponibles así como también aporta información para contribuir a las decisiones del estado respecto a la preservación entre otras.

Actualmente el país al igual que muchos otros territorios se ve afectado por el cambio climático y por ello estrategias como la identificación de sus capitales ambientales apuntan a garantizar los recursos necesarios para la población, así como a mejorar la respuesta y la creación de estrategias para afrontar los retos que plantea esta situación.

Respecto al desarrollo industrial y su impacto al medio ambiente el país como otros en proceso de desarrollo no es reconocido como una nación muy exigente respecto a la normatividad ambiental, sin embargo, desde el ministerio se desarrollan programas para el fortalecimiento de propuestas de negocios que integren de forma integral aspectos ambientales y de sostenibilidad en busca de lograr:

- Promover patrones de producción y consumo sostenibles de bienes y servicios de los negocios verdes y sostenibles.
- Propiciar la creación de una cultura alineada con principios ambientales, sociales y éticos.

- Facilitar la toma de decisiones a los consumidores (públicos o privados) al momento de elegir un bien y servicio.
- Visibilizar una oferta de bienes y servicios de cara al mercado nacional e internacional

Por lo anterior podríamos concluir que Colombia ofrece una serie de factores ambientales que le garantizan a la industria insumos suficientes para su funcionamiento además de eso incentiva las propuestas que propenden por los impactos ecológicos positivos y eficientes

PROTOCOLO DE KIOTO (pK)

Este protocolo compromete a los países industrializados a estabilizar las emisiones de gases de efecto invernadero. Colombia hace parte del grupo de naciones firmantes del protocolo por lo tanto se compromete a lograr el alcance de las metas previstas, éstas cubren las emisiones de seis gases de efecto invernadero:

Dióxido _____ de _____ carbono _____	(CO ₂)
Metano _____	(CH ₄)
Óxido _____ nitroso _____	(N ₂ O)
Hidrofluorocarbonos _____	(HFC)
Perfluorocarbonos _____	(PFC)
Hexafluoruro de azufre (SF ₆)	

El PK, se estructura en función de los principios de la Convención. Establece metas vinculantes de reducción de las emisiones para 37 países industrializados y la Unión Europea, reconociendo que son los principales responsables de los elevados niveles de emisiones de Gases Efecto Invernadero GEI. En este sentido el Protocolo tiene un principio central: el de la «responsabilidad común pero diferenciada».

El Protocolo ha incentivado a los gobiernos a establecer leyes y políticas para cumplir con los compromisos aceptados y a las empresas a tener el medio ambiente en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre sus inversiones.

Primer período de compromiso del Protocolo de Kyoto en 2012 y se amplió hasta el 2015. La Reunión de las partes que se realizará en París a finales del año, se espera quede establecido ese nuevo protocolo, vinculante y con contribuciones ambiciosas y significativas de los países miembro para iniciar nuevamente en el 2020 y luchar para que la temperatura del planeta no supere los 2 grados,

evitando con esto consecuencias que ponen en riesgo nuestra vida en el planeta. Este factor en principio constituye una amenaza no solo para la industria cementera sino en general para otras, teniendo en cuenta la posibilidad de que posteriormente a la reunión de ratificación del PK se endurezca la legislación y niveles aceptados de contaminación ambiental

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS GEOGRAFICO	ENTORNO
---	----------------

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
GEOGRAFÍA FÍSICA, la ubicación geográfica del Colombia en el mundo la hace privilegiada para ser motor de nuevos negocios en Latinoamérica y el pacifico.	O	X			
GEOGRAFÍA ECONÓMICA Colombia es un país privilegiado en el contexto mundial ya que cuenta con gran variedad de fauna, ecosistemas y dos océanos.	O	X			
ORGANIZACIÓN ESPACIAL en esta se muestra una desigualdad socio-espacial especialmente en la región andina y el resto del país	A			X	

Tabla 9 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS GEOGRÁFICOS

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ECOLÓGICO	ENTORNO
--	----------------

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
PROTOCOLO DE KIOTO es un convenio marco de las naciones unidas sobre el cambio climático	O		X		
CAMBIO CLIMATICO el impacto del clima puede afectar los negocios y en tema de salud puede causar bastantes consecuencias en la población del país.	A			X	
LEYES MEDIOAMBIENTALES son las normas que contienen la constitución Colombiana.	A			X	

Tabla 10 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ECOLOGICOS

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	ENTORNO POLÍTICO
--	-------------------------

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ESTABILIDAD POLITICA el proceso de paz ha generado gran incertidumbre en el país pero este goza de gran respaldo por otros países de la región.	O	X			
POLITICAS PÚBLICAS Colombia proyecta 2010 y 2014 un ambicioso plan de desarrollo el cual está acompañado de gran inversión para el sector rural.	O	X			
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014-2018 este tiene una gran proyección hacia la vivienda.	O		X		
PLAN DECENAL DE SALUD PÚBLICA	O	X			

Tabla 11 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS POLITICOS

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	ENTORNO LEGAL
--	----------------------

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
REFORMA TRIBUTARIA es aprobada en el congreso en el 2017 y ya se está planteando una nueva	A			X	
CONTRATACIÓN ESTATAL en esta se genera una gran oportunidad por el crecimiento del país y por la prestación de servicios de salud.	O	X			
NORMATIVIDAD APLICABLE las normativas en Colombia cambia en lasos muy cortos pero estas buscan la mejora continua.	O		X		

Tabla 12 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO LEGAL

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS TECNOLOGICO

ENTORNO

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
POLITICAS DE DESARROLLO TECNÓLOGICO el país está condicionado por el desarrollo tecnológico y la dinámica mundial de innovación	O	X			
Inversión en Investigación % PIB DEDICADO A I+D	O	X			

Tabla 13 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS TECNOLÓGICO

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

ENTORNO SOCIAL

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
TASA DE DESEMPLEO este es el control de sostenibilidad de las familias, esto permiten evaluar los planes de los gobiernos.	O		X		
FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	O		X		
En el año 2017 se firmó el PROCESO DE PAZ con la guerrilla colombiana la más vieja del mundo.	O	X			

Tabla 14 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO SOCIAL

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS TECNOLOGICO

ENTORNO

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
POLITICAS DE DESARROLLO TECNÓLOGICO impulsadas por el gobierno que buscan fomentar la innovación y la llegada de nuevas tecnologías.	O	X			
% PIB DEDICADO A I+D este es el dinero destinado a investigación en cada país	O	X			

Tabla 15 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO TECNOLÓGICO

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

ENTORNO SOCIAL

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
TASA DE DESEMPLEO este permite medir las políticas realizadas por el gobierno	O		X		
FORMACIÓN PARA EL TRABAJO busca que cada vez la población accedan a mejor educación	O		X		
En el año 2017 termino el PROCESO DE PAZ en Colombia y este dejo un gran esperanza en el pueblo y en los empresarios.	O	X			

Tabla 16 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO SOCIAL

Matriz de análisis integrado del entorno

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
protocolo de kioto	Con la última reforma tributaria arranca los bonos verdes	Mayores impuestos en la recolección de desechos
cambio climático	Mayor demanda en los recursos naturales	Aumento en las tarifas de servicios públicos
leyes medioambientales	Estas generan mayor demanda de obra	Se requiere ajustar las unidades nuevas y existentes a las nuevas leyes ambientales
Estabilidad política	Fortalecimiento de las instituciones	Estabilidad en las políticas que rigen el sector.
políticas públicas	El estado debe crear políticas que faciliten la inversión extranjera	Alianza de grupo Coomeva con CRISTHUS Healt
plan nacional de desarrollo 2014-2018	Mejoramiento en la cobertura social.	Aumento de personas afiliadas al sistema de salud
plan decenal de salud pública 2011-2021	Busca el cumplimiento de la ley 1438 del 2011	Busca mejorar la prestación de los servicios de salud, a través del seguimiento, planeación y ejecución, sobre la población más vulnerables
reforma tributaria	Para el sector de la construcción les bastante importante la reforma tributaria.	Aumento de IVA del 16% al 19% sobre los servicios prestados aumento en impuesto sobre los dividendos generados.
normatividad aplicable	Pendiente de reforma	Ajustes y cambio en la infraestructura y prestación de servicios
políticas de desarrollo tecnológico	Faltan políticas de estado respecto de la innovación como factor transversal.	Se requiere mayores esfuerzos en la inversión en desarrollo tecnológico, ciencia y tecnología elaborada por la empresa o en asocio con universidades u otras instituciones
% pib dedicado a i+d	Latinoamérica invierte menos del 1% de su producto interno bruto en investigación	El desarrollo en investigación garantiza mayores ingresos y mejores retornos a la empresa.
tasa de desempleo	En el año 2014 -2015 se generó la tasa de desempleo más baja de los últimos 15 años	Una menor tasa de desempleo garantiza mayor cobertura en la prestación de servicios de salud.
formación para el trabajo	Al aumentar las construcciones de IPS en el País	Se requiere mayor personal con formación técnica y profesional en Salud.
proceso de paz	El proceso de paz requiere el aumento en cobertura y prestación de servicios en zonas apartadas. Mejoramiento percepción de los mercados financieros colombianos	Llegar con mayor cobertura y servicios a todo el país

Tabla 17 VARIABLES CLAVES

4.0 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

(Datos de Camacol informe tendencia de la construcción –informe de la actividad edificatoria – octubre 2016)

4.1.1 Censo de edificaciones – segundo trimestre de 2016

*Metros cuadrados iniciados por destino y
variación anual*

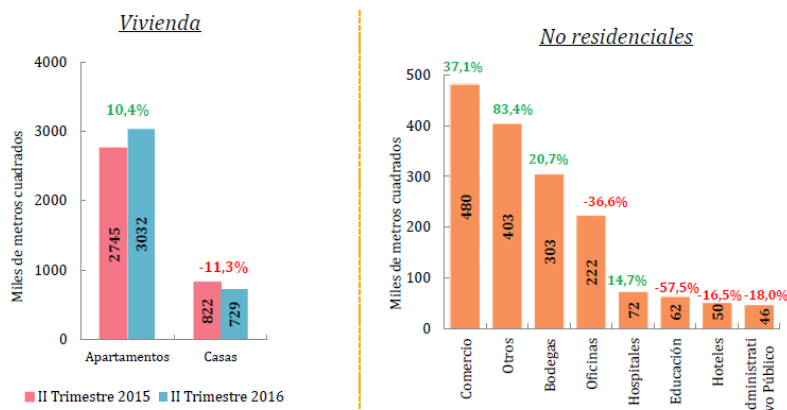


Tabla 18 CENSO DE EDIFICACIONES - SEGUNDO TRIMESTRE 2016

Fuente DANE Elaboración DEET

Durante el segundo trimestre de 2016, el área iniciada total fue de 5.397.523 metros cuadrados, lo que significó un crecimiento del 6.6% anual. El área residencial iniciada creció 5.4%, principales gracias al subcomponentes de apartamentos. En lo que respecta a los destinos no residenciales, se evidenciaron importantes en otros destinos (83.4%), comercio (37.1%) y de Bodegas (20.7%) en el sector que más nos interesa el sector hospitalario creció 14.7%

4.1.2 Censo de edificaciones – segundo trimestre de 2016

*Metros cuadrados iniciados por área y
variación anual*

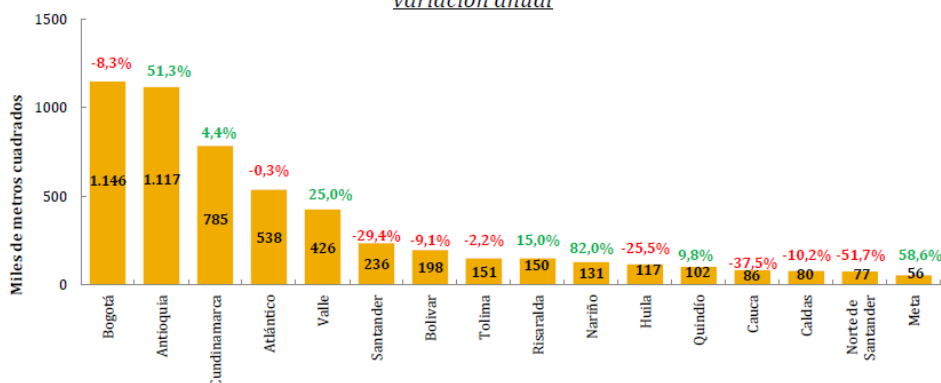


Tabla 19 CENSO DE EDIFICACIONES-SEGUN TRIMESTRE DE 2016

Fuente DANE Elaboración DEET

A nivel regional se evidencia que Bogotá y Antioquia presentaron la mayor área iniciada. Adicionalmente, los departamentos con los crecimientos más destacados fueron Nariño (82,2%). Meta (58,6%) y Antioquia (51,3%): mientras que Norte de Santander (-51,7%) y Cauca (-37,5%) registraron las mayores contrataciones.

4.1.3 Mercado laboral

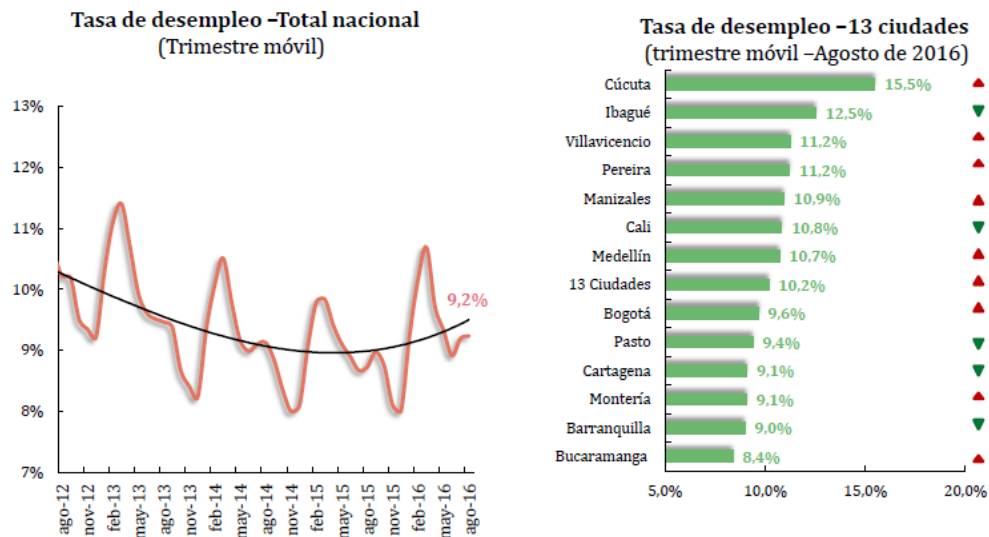


Tabla 20 TASA DE DESEMPLEO - TOTAL NACIONAL

Fuente DANE Elaboración DEET

A nivel nacional para el mes de agosto de 2016. El desempleo mostro un incremento de 0.51p-p respecto al mismo mes del año 2015 ubicándose en 9,2%(trimestre móvil).

Por ciudades Bucaramanga, Barranquilla, montería Cartagena, pasto y Bogotá presentaron un nivel de desempleo inferior al registrado por el total de las treces ciudades (10.2%)

Generación empleo sector de la construcción - Total Nacional

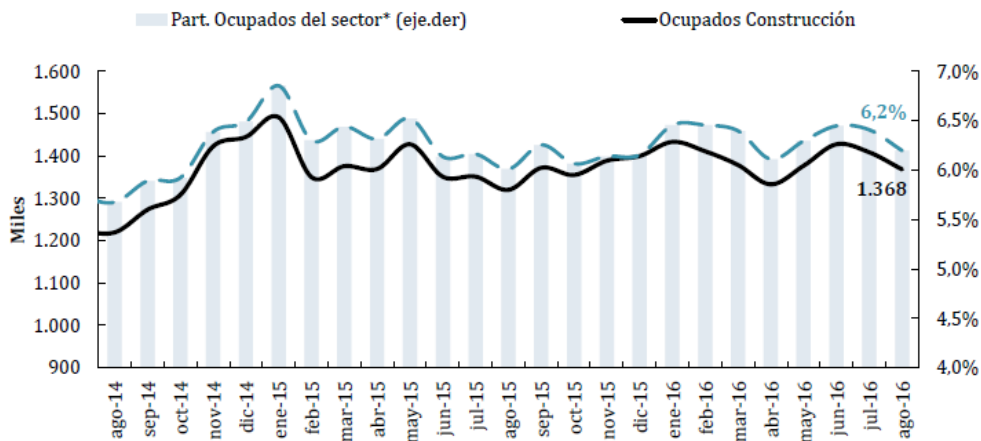


Ilustración 12 GENERACIÓN EMPLEO SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Fuente DANE números de ocupados del sector de la construcción/Total ocupados nacional

Para el trimestre móvil con corte a agosto de 2016 el número de ocupados en el sector de la construcción se situó en 1.368.420 trabajadores. Cifra que representa una participación del 6,2% en el empleo nacional.

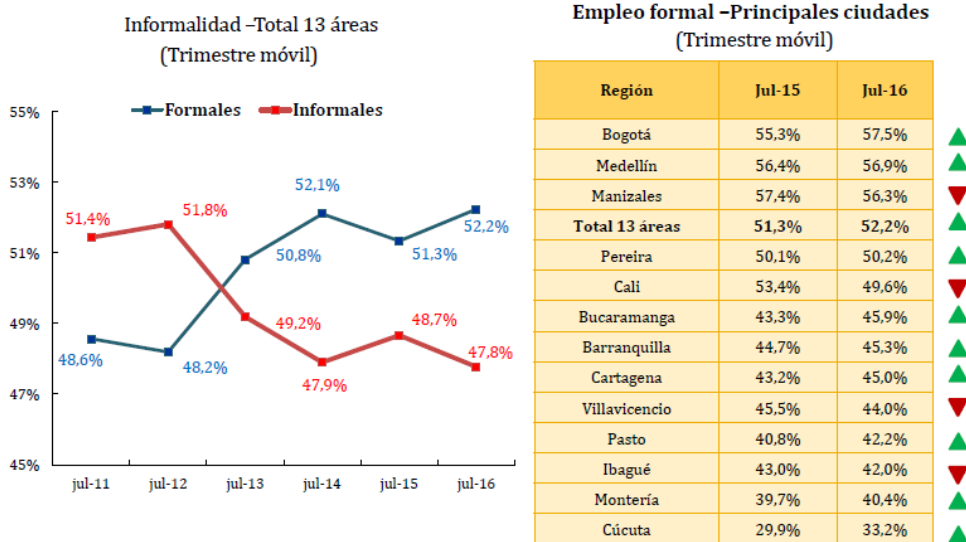


Ilustración 13 EMPLEO FORMAL - EN LA CIUDADES

Fuente DANE Elaboración DEET

En la última medición con corte a julio de 2016 se observó una reducción de la informalidad en aproximadamente 0.9p. p frente al dato registrado en el mismo mes de 2015(48.7%). Se destaca Cúcuta y Bucaramanga ya que obtuvieron aumentos en la participación de trabajadores formales de 3.3p. p y 2.7 p.p respectivamente.

4.1.4 confianza del consumidor

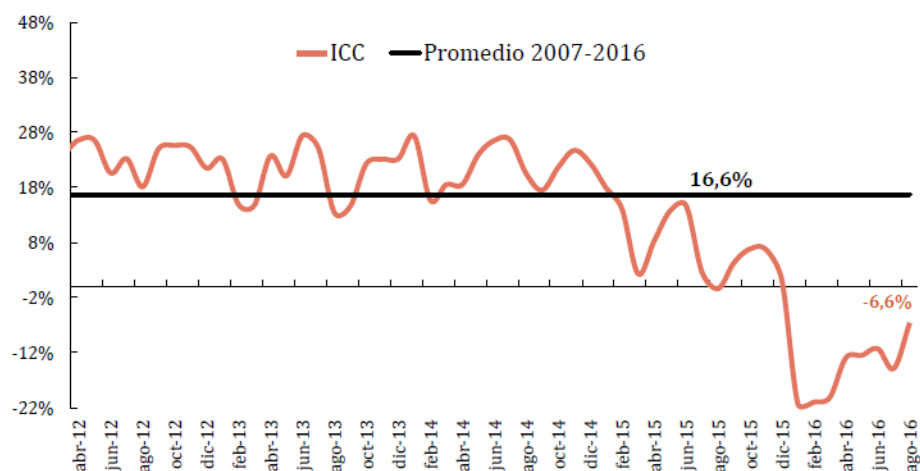


Ilustración 14 CONFIANZA DEL CONSUMIDOR

Fuente Fedesarrollo

De acuerdo con FEDESARROLLLO, la confianza de los consumidores para agosto de 2016 fue de -6.6% cifra que se ubica 6,2p. p por debajo del índice reportado en el mismo mes 2015 y es mayor en 8,3p.p a nivel observado en julio de 2016. El dato de agosto retoma la tendencia creciente que el índice ha registrado desde febrero. Adicionalmente, en términos anuales el índice registro la menor contratación desde febrero de 2015

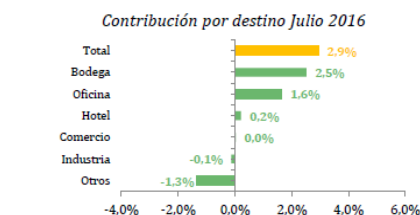
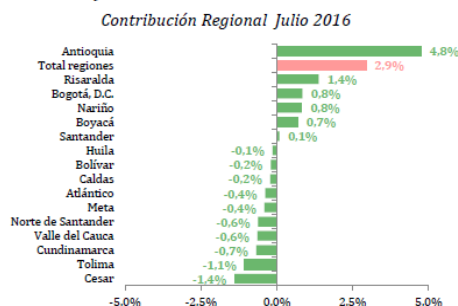
4.1.5 Licencia de construcción

Metros cuadrados (m2) licenciados de otros destinos

(Acumulado doce meses)

	jul-16	Variación
Risaralda	237.935	50.5%
Nariño	151.423	45.8%
Boyacá	134.022	42.2%
Antioquia	1.032.452	36.2%
Bogotá, D.C.	1.384.461	3.7%
Santander	345.407	1.5%
Bolívar	278.098	-3.8%
Cundinamarca	863.270	-4.3%
Atlántico	466.364	-4.4%
Valle del Cauca	618.320	-5.6%
Huila	70.285	-9.5%
Caldas	50.738	-19.2%
Norte de Santander	124.993	-21.8%
Meta	55.913	-29.4%
Tolima	84.707	-41.7%
Cesar	24.245	-76.7%
Total regiones	5.922.633	2.9%
Total	6.251.268	0.8%

Destino	jul-16	Variación
Bodega	942.495	18.2%
Oficina	875.829	12.1%
Hotel	294.404	4.4%
Comercio	1.972.006	0.1%
Industria	516.127	-1.4%
Otros	1.321.772	-5.5%
Total	5.922.633	2.9%



Fuente: DANE; *Otro incluye Educación, Hospital, Admón. pública, Religioso, Social-recreacional, Otro

Ilustración 15 LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN

4.1.6 evolución del sector

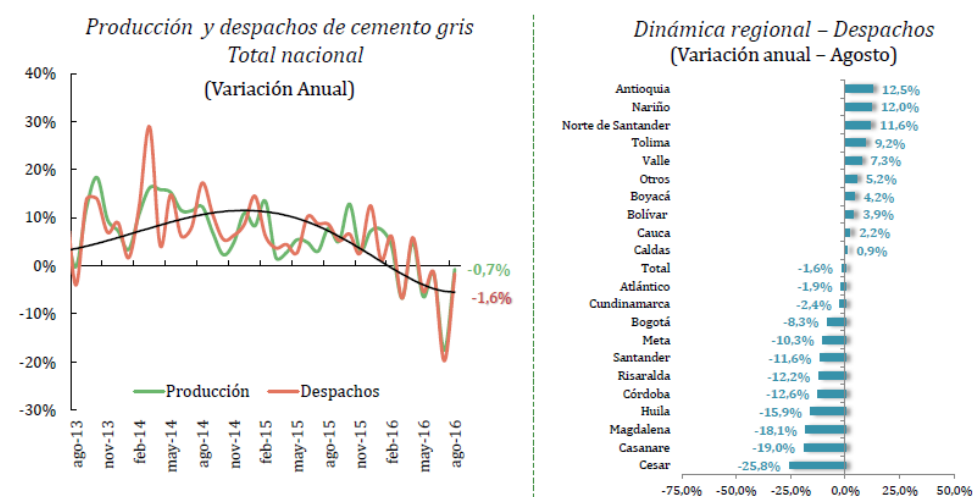


Ilustración 16 EVOLUCIÓN DEL SECTOR

Fuente: DANE elaboración DEET

La producción y los despachos nacionales de cementos gris para el mes de agosto presentaron reducciones de -0.75% y -1.6% anual, respectivamente. Lo anterior corresponde a una producción de 1,132.193 toneladas y a un nivel de despachos 1,089.859 toneladas.

De los departamentos analizados 10 presentaron una variación positiva. Los mayores crecimientos se presentaron en Antioquia, Nariño y norte de Santander.

Notas metodológicas



REGIONAL	MUNICIPIOS
ANTIOQUIA	Medellin, Envigado, Bello, Barbosa, Caldas, Copacabana, Carmen de Viboral, El Peñol, Girardota, Guatapé, Itagüí, La Ceja, La Estrella, La Unión, Marinilla, El Retiro, Rionegro, Sabaneta, San Jerónimo, Santa Fe de Antioquia, Santuario, Sopetrán, Guarne, Apartadó, Carepa, Chigorodó y Turbo
BOLIVAR	Cartagena, Turbaco, Barú y Arjona
BOYACÁ Y CASANARE	Tunja, Duitama, Paipa, Sogamoso, Villa de Leyva, y Yopal
CALDAS	Manizales, Villamaría, Palestina, Chinchiná y Neira
CARIBE (Atlántico y Magdalena)	Barranquilla, Malambo, Pto Colombia, Galapa, Soledad y Santa Marta
CUNDINAMARCA	Bogotá, Soacha, Chía, Cajicá, Cota, Facatativá, Funza, Fusagasugá, Anapoima, Mosquera, Madrid, Ricaurte, Sopó, Tabío, Tenjo, Zipaquirá, Tocancipá, La Mesa, La Calera, Girardot, Apulo, Sibate, Gachancipá y Villeta
HUILA	Neiva y Pitalito
MONTERÍA	Montería
NARIÑO	Pasto
NORTE DE SANTANDER	Cucuta, Los Patios y Villa del Rosario
RISARALDA	Pereira, Dosquebradas, y Santa Rosa.
SANTANDER	Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Barrancabermeja, San Gil, Socorro, Barbosa, y Lebrija
TOLIMA	Ibagué
VALLE (Valle y Cauca)	Cali, Candelaria, Palmira, Jamundí, Yumbo, Buga, Tuluá, Cartago, Buenaventura, Florida, Caicedonia, Dagua, Cerrito, Ginebra, Roldanillo, Puerto Tejada, Santander de Quilichao y Popayán.
META	Villavicencio
CESAR	Valledupar

Ilustración 17 NOTAS METODOLÓGICAS

Fuente informe de actividades edificatorias del CAMACOL octubre de 2016

En esta grafica observamos como que en las últimas décadas entre 1950 cerca del 70% de la población mundial residía en asentamientos rurales y solo el 30% en los centros urbanos. Como muestra este grafico en el 2007 fue la primera vez en la población urbana supera a la rural.

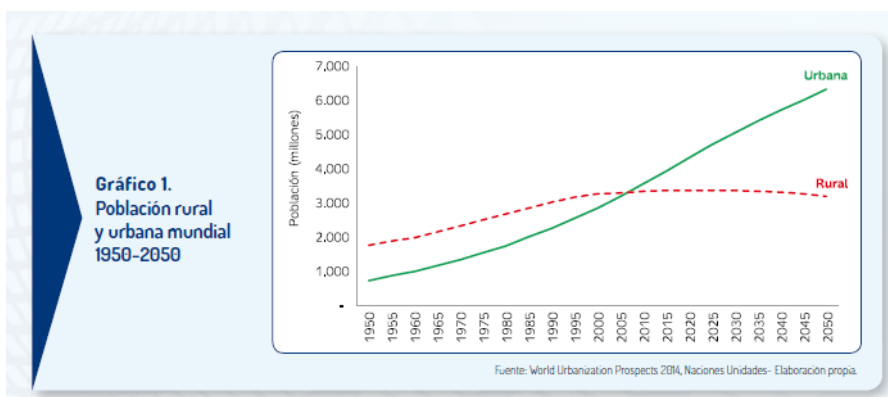


Ilustración 18 POBLACIÓN RURAL Y URBANA MUNDIAL

En el año 2015 la población urbana alcanzo el 54,5% total. Y se espera que este proceso siga en crecimiento continúe de manera sostenida. De acuerdo con las proyecciones del departamento de asuntos económicos y sociales de las naciones unidas. El 66% de los habitantes del mundo vivirán en las ciudades para el año 2050

Fuente World urbanization prospects the 2014 revision, united nation 2015

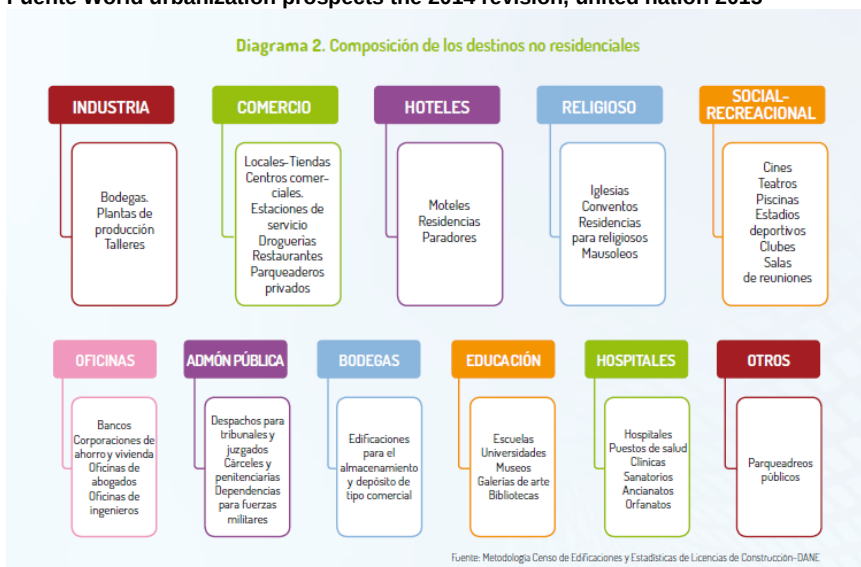


Ilustración 19 DIAGRAMA COMPOSICIÓN DE DESTINOS NO RESIDENCIALES

La dinámica reciente evidencia que en el 2015 la actividad edificatoria complete cinco años de crecimiento sostenido. Al alcanzar una producción de 17 Billones de pesos que única el sector 1.6 puntos porcentuales en promedio por encima del desempeño nacional. No obstante, durante la segunda mitad del último año la modernización del aparato productivo como consecuencia de la caída en los

precios del petróleo. El déficit fiscal – comercial y la salida de capitales se hizo evidente. Al tener un efecto contagio en cada una de las ramas de la economía. Donde la construcción no es la excepción.

Panorama de los destinos no residenciales

El crecimiento de la población y la demanda por espacios no residenciales. Y de vivienda. Comparten una tendencia positiva. Por eso no es extraño que dicha relación conforme uno de los pilares del ordenamiento territorial. Y por consiguiente. De la construcción formal en el país

En el siguiente grafico se encuentran los permisos de construcción por habitante para destinos diferentes a vivienda se ha incrementado sustancialmente en los últimos años. Al pasar de 16.876m² en el 2010 a 23.568m² durante el año completo 2015 (ver gráfico). No obstante, aunque esta última cifra se encuentra por encima de los 20.498m² licenciados en promedio entre 2010-2015. Este segmento ha empezado a mostrar señales de modernización (-2.2% anual en el 2015) que van en line con la coyuntura económica.

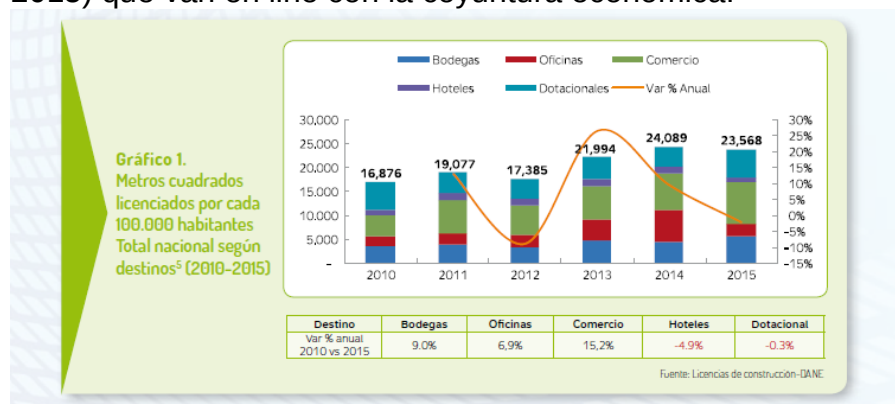


Ilustración 20 EDIFICACIONES DOTACIONALES

En el segmento de dotacional se incluye educación, hospitales, administración pública, religioso, social-recreacional y otros.

Comportamiento en el área de la construcción de los destinos no residenciales

Durante el último trimestre del 2015 los destinos no residenciales duplicaron el área total registrada el mismo periodo de 2010 (ver gráfico) cuando la cifra ascendió a los 4.4 millones de metros cuadrados. Este comportamiento responde. Sin duda alguna aceleración generalizada del área con construcción de los espacios para oficinas (+22.9%) bodegas (20.3%) y comercio (18.3%)

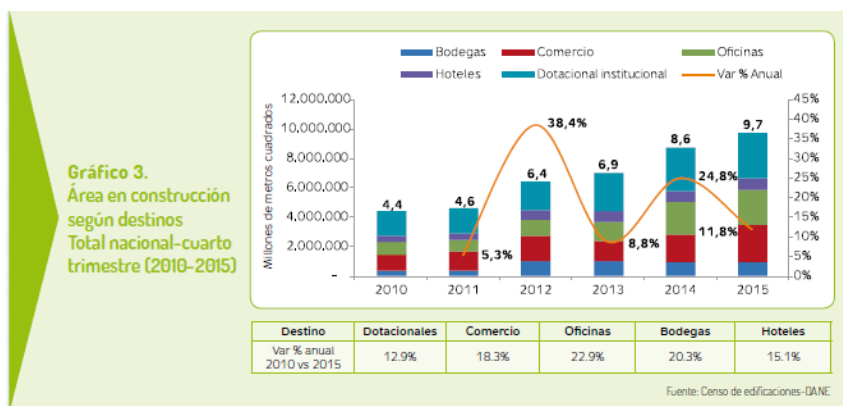


Ilustración 21 ÁREA DE DOTACIÓN CUARTO TRIMESTRE

Asia el cierre del 2015. Cerca del 87% de las actividades edificatorias se concentró en las grandes regionales donde se resaltar el crecimiento de los últimos años en Cundinamarca (107.9% anual) Valle (23.9%) y Antioquia (16.7%) quienes superan al promedio nacional (17.2%) en contraste con la dinámica de Santander que se contrajo a una tasa del 0.6% anual en el periodo 2010 -2015 (ver Gráfico)

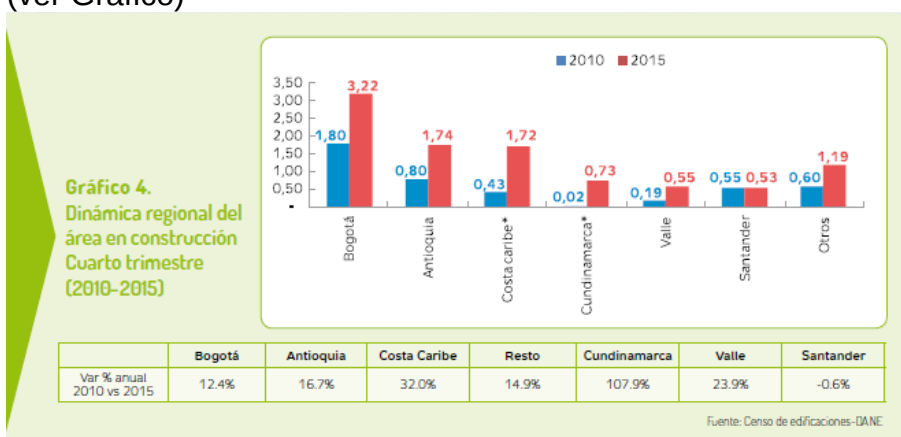


Ilustración 22 DINÁMICA REGIONAL DE CONSTRUCCIÓN

4.1.7 Comportamiento área nueva en construcción de los no residenciales

La tendencia creciente en los metros cuadrados iniciados, desde su última caída en el año 2009(-28% anual) ha soportado la mayor parte de la dinámica de la actividad edificatoria. Así en el año completo 2015, el área nueva alcanzo su mayor histórico al sumar 5.5 millones m2 y experimentar un crecimiento de 14% anual (ver gráfico), con esto el resultado del último año, se explica por el comportamiento de las áreas comerciales y dotacionales que crecieron a tasa del 37.6% y 35% anual respectivamente, mientras que el dinamismo de mediano plazo se atribuye al desempeño de los hoteles y las oficinas.

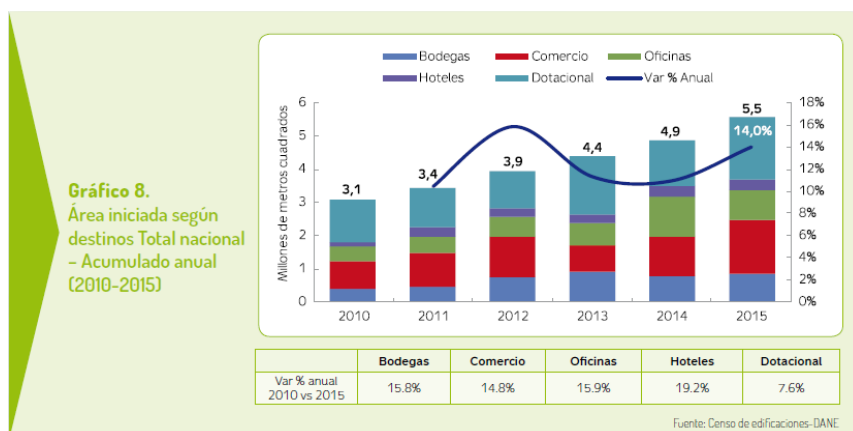


Ilustración 23 INICIACIÓN DE CONSTRUCCIÓN (2010 -2015)

Por regiones, el 62% de estas iniciaciones se concentran en Bogotá, Antioquia y la Costa Caribe y sumaron un total de 3,4 millones de m2 así bien, aunque la dinámica de la capital se contrajo a una tasa 3,4% anual, los municipios que conforman la región de Cundinamarca compensaron esta tendencia al mostrar un crecimiento anualizado del 2.2%(ver gráfico)

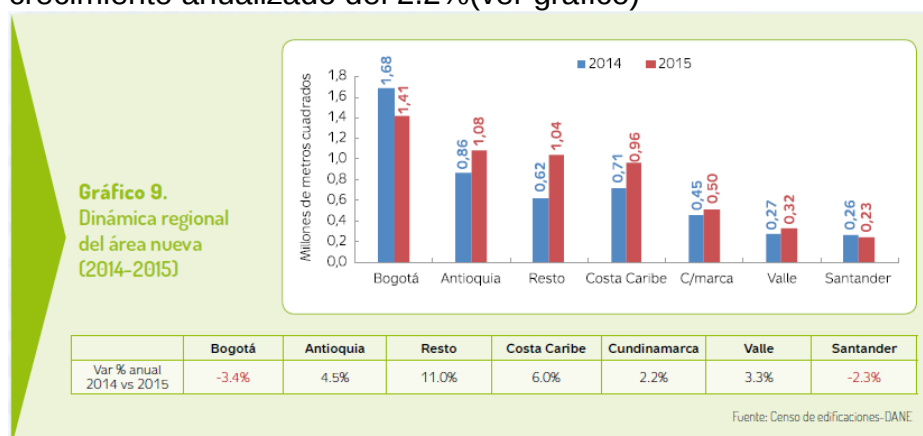


Tabla 21 DINÁMICA REGIONAL DEL ÁREA NUEVA (2014-2015)

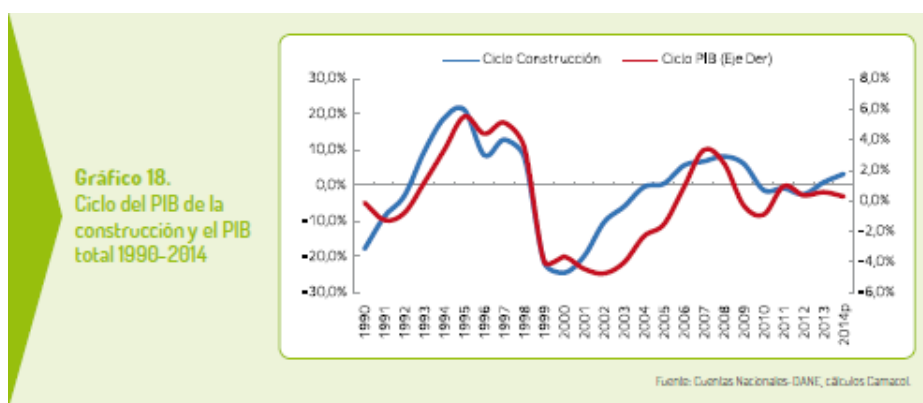


Ilustración 24 CICLO DEL PIB DE LA CONSTRUCCIÓN Y EL PIB TOTAL 1990 -2014

La producción de los destinos no residenciales ha empezado a moderarse desde la segunda mitad del 2015 en respuesta al nuevo panorama económico del país y

a la acumulación de oferta producida en los trimestres anteriores. De esta manera la producción a precios constantes de los destinos diferentes a la vivienda creció el 8.6% anual en el cuarto trimestre del 2015 versus el 2.17% de un año atrás (ver grafica)

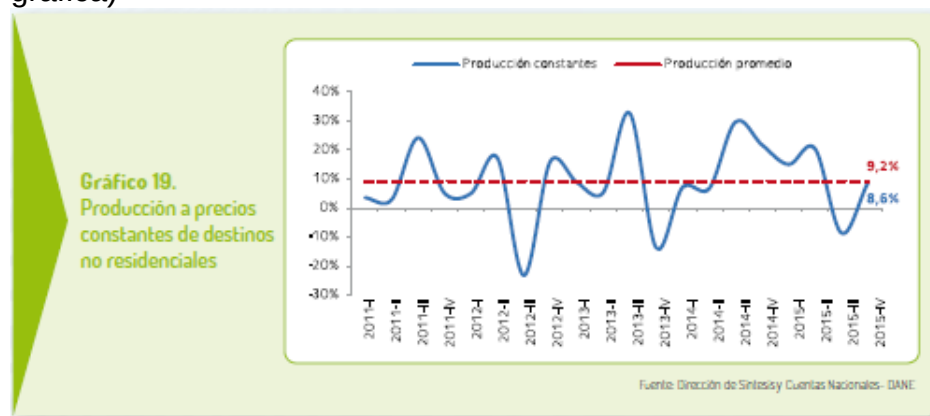


Ilustración 25 PRODUCCIÓN A PRECIOS CONSTANTES DE DESTINOS NO RESIDENCIALES

La participación de los m2 efectivamente construidos en dicho segmento ha tenido una tendencia decreciente (Ver gráfico) en el año completo de 2015 más de 5 millones de m2 corrieron por cuenta de destinos diferente al de la vivienda y registraron crecimiento del 4,4% frente al año anterior.

Inversión extranjera directa

Una de las consecuencias del mayor dinamismo en los países en vía

De desarrollo, fue la afluencia de capitales que atrajeron tanto en corto como largo plazo. NO obstante, desde el año 2010 sectores como la manufactura, el comercio y los servicios públicos ha sido los mayores receptores de estos ingresos (Ver gráfico), en contraste con los dedicados a la minería transporte y el petróleo que muestra una clara tendencia decreciente.

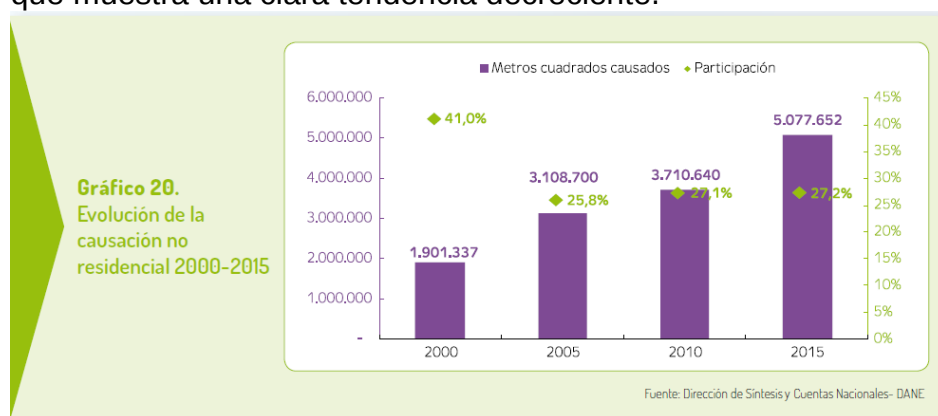


Tabla 22 EVOLUCIÓN DE LA CAUSACIÓN NO RESIDENCIALES 2000-2015

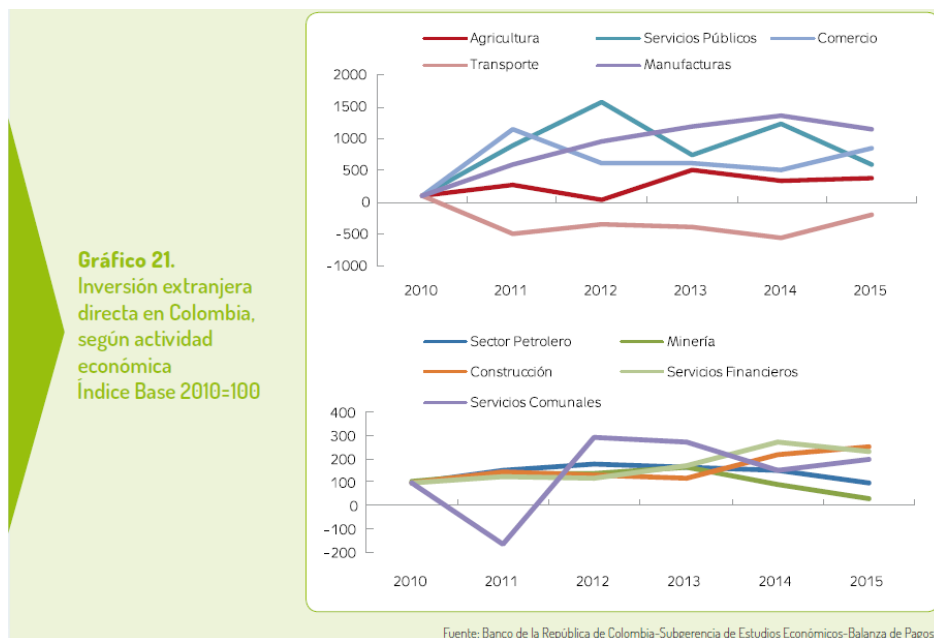
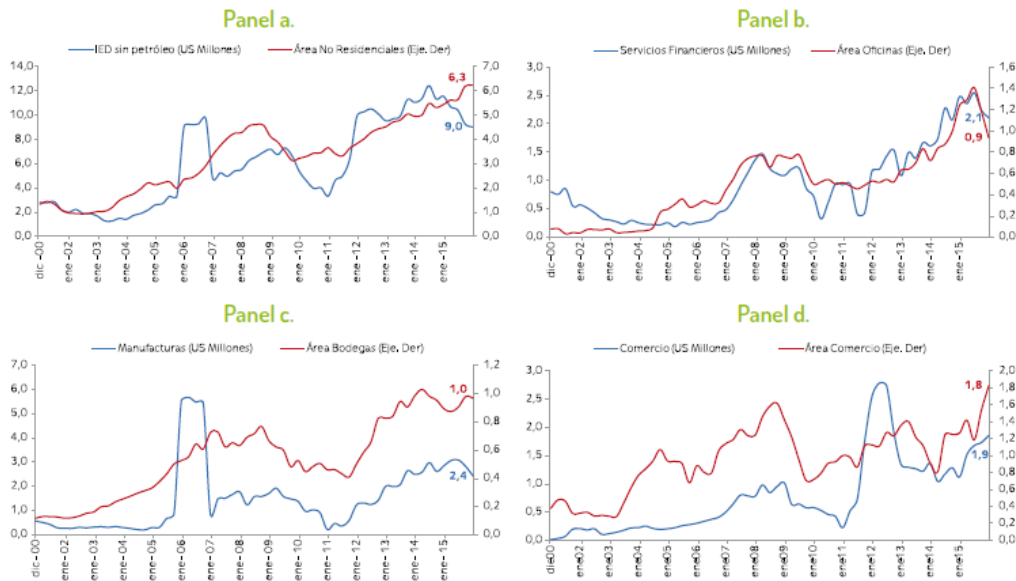


Ilustración 26 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA.

La actividad edificadora de algunos segmentos no residenciales se relaciona en diferentes niveles con la inversión extranjera directa (IED) que en ellos se efectúa. La relación entre la inversión extranjera directa y los nuevos metros cuadrados construidos en los segmentos diferentes a vivienda es estrecha, tanto a nivel agregado como para cada uno de los destinos analizados: comercio y bodegas (ver gráfico)

Gráfico 22.

Inversión extranjera directa y área nueva en destinos no residenciales-Acumulado anual



Fuente: Banco de la República-Subgerencia de Estudios Económicos-Balanza de Pagos y DANE-Censo de Edificaciones

Ilustración 27 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN DESTINOS NO RESIDENCIALES

4.2 CONCLUSIONES

El ciclo de la actividad no residencial puede traer una modernización, con mayor evidencia hacia 2017, pues los volúmenes de área iniciada del último año mantienen un amplio stock de obras en proceso. Sin embargo, los destinos diferentes a vivienda presentan una recomposición importante entre segmentos: el de oficina se contrae, mientras que el comercio y las bodegas dan señales de crecimiento

Finalmente, es importante mencionar que en vista de la atracción de inversión extranjera a sectores productivos se articula con el volumen de la construcción no residencial, estos flujos de largo podrían sostener el dinamismo del segmento.

INDICADORES ECONÓMICOS DE LA CONSTRUCCIÓN
(Abril 2016)

	Valores	Fecha	Variación porcentual anual		
			2014-IV	2015-III	2015-IV
I. PIB V* (cifras en miles de millones de pesos)			Anual		
Total (1)	134.400	dic-15	3,3%	3,2%	3,3%
Construcción	9.683		6,8%	0,4%	4,3%
a. Edificaciones	4.425		7,7%	-8,2%	6,8%
b. Obras civiles	5.411		5,8%	7,7%	2,9%
	Valores	Fecha	Variación porcentual anual		
			Anual	Tres meses	Año atrás
			mar-15 - mar-16	dic-14 - dic-15	mar-14 - mar-15
II. Número de ocupados 2/*					
Nacional	21.552	mar-16	0,9%	2,1%	3,2%
Construcción	1.379		0,2%	-3,1%	12,3%
Trece áreas: Nacional	10.536		0,5%	0,8%	3,6%
Trece áreas: Construcción	654		-3,2%	-4,8%	3,3%
III. Licencias 3/* (2)			mar-15 - mar-16	dic-14 - dic-15	mar-14 - mar-15
Totales	1.673.598	mar-16	-20,8%	56,2%	-9,1%
Vivienda	1.346.206		-7,5%	60,8%	-14,8%
a. VIS	393.294		22,5%	-6,6%	-38,6%
b. No VIS	952.912		-16,0%	96,9%	-4,3%
Otros destinos	327.392		-50,3%	43,1%	6,7%
a. Industria	25.682		-30,8%	42,4%	38,1%
b. Oficina	34.379		-63,7%	186,6%	-35,7%
c. Bodega	46.084		-60,8%	113,4%	215,8%
d. Comercio	104.590		-56,1%	62,6%	-13,6%
e. Otros	116.657		-31,8%	-22,9%	31,5%
IV. Cemento 4/**			abr-15 - abr-16	ene-14 - ene-15	abr-14 - abr-15
Producción	1.109.878	abr-16	5,0%	7,6%	2,7%
Despachos	1.058.103		5,9%	1,2%	4,4%
V. Índice Costos Construcción (ICCIV) *			abr-15 - abr-16	ene-14 - ene-15	abr-14 - abr-15
Total	222,3	abr-16	5,1%	5,2%	3,1%
Materiales	217,3		5,5%	5,6%	3,1%
Mano de obra	239,3		4,5%	4,7%	3,6%
Maquinaria y equipo	194,5		2,5%	2,4%	1,1%

Tabla 23 INDICADORES ECONÓMICOS DE LA CONSTRUCCIÓN

INDICADORES ECONÓMICOS DE LA CONSTRUCCIÓN (Abril 2016)

	Valores	Fecha	Variación porcentual anual		
VI. Índices Precios de Vivienda Nueva			IV trim-15	III trim-15	III trim-14
Vivienda 5/	106,9		6,9%	7,3%	9,5%
VII. Inflación *			abr-15 - abr-16	ene-14 - ene-15	abr-14 - abr-15
IPC Total	131,3	abr-16	7,9%	7,5%	4,6%
IPC Vivienda	132,5		5,9%	6,0%	3,6%
VIII. Muestra Mensual Manufacturera *			mar-14 - mar-15	dic-14 - dic-15	mar-13 - mar-14
Índice producción real	101,6	mar-16	1,4%	3,2%	0,9%
IX. Encuesta Mensual del Comercio al por Menor*			mar-14 - mar-15	dic-14 - dic-15	mar-13 - mar-14
Índice ventas reales total sin combustibles	104,8	mar-16	-3,6%	0,0%	4,3%
Índice ventas reales art. ferretería, vidrios y pinturas	129,1		-2,6%	9,2%	18,0%
X. Financiación 6/ ***			feb-15 - feb-16	nov-14 - nov-15	feb-13 - feb-14
Cartera hipotecaria + titularizaciones	53,1		29,9%	n.d.	n.d.
Desembolsos (cifras en millones de pesos)			feb-15 - feb-16	nov-14 - nov-15	feb-13 - feb-14
a. Constructor	267	feb-16	-13,4%	7,6%	30,1%
b. Individual	1.032		-3,3%	17,5%	13,3%
1. VIS	314		52,6%	-9,4%	-11,0%
2. No VIS	718		-16,6%	25,1%	21,3%
i. Pesos	643		-17,7%	28,2%	21,3%
ii. UVR	75		-6,3%	1,2%	21,0%
XI. Tasas interés hipotecarias (%) ****			abr-16	ene-16	abr-15
Adquisición			9,0%	8,5%	8,7%
a. VIS UVR			8,2%	7,9%	7,9%
b. No VIS UVR			12,7%	12,4%	12,0%
1. VIS pesos			11,9%	11,3%	11,0%
2. No VIS pesos					
Construcción		abr-16	4,7%	4,1%	5,4%
a. VIS UVR			4,2%	4,5%	5,2%
b. No VIS UVR			12,5%	11,5%	11,0%
1. VIS pesos			11,3%	11,0%	9,3%
2. No VIS pesos			4,8%	4,1%	5,9%

Fuentes: * DANE; ** ICPC; *** Superintendencia Financiera; **** Banco de la República. Notas: n.d.: no disponible; n.a.: no aplica; V/ Cifras en miles de millones de pesos constantes 2005=100; 2/ Cifras en miles; 3/ Cifras en metros cuadrados; 4/ Cifras en toneladas; 5/ IPVN - 53 Municipios; 6/ Cifras en miles de millones de pesos corrientes. Incluye Leasing Habitacional. (D) p: pronóstico Ministerio de Hacienda p/p: pronóstico elaborado por CAMACOL V/ Cifras en miles de millones de pesos constantes 2005=100; (2) Licencias de Construcción/ Total 88 Municipios-Dane.

Tabla 24 INDICADORES ECONÓMICOS DE CONSTRUCCIÓN

Desarrollo de plan estratégico de sinergia

4.3 COMPETIDORES POTENCIALES

- Flujo de fondos este primer El primer problema se manifiesta en la acumulación de cartera con los prestadores. Sin embargo, la cartera es sólo el síntoma más visible de un problema multicausal. Entre las causas subyacentes del represamiento en el flujo de fondos podemos citar:
- Los recobros al fosal y las EPS, entre estas a los prestadores los cuales no están incluidos en el POS, por diversas causas como que al crecer el sistema no estaban previstas los servicios de No POS, la cual a través del tiempo se fue generalizando
- Transparencia y rendición de cuentas

Las prácticas de buen gobierno de las organizaciones aseguradoras y prestadoras de servicios de salud son determinantes para el buen desempeño del sistema. Pese a su importancia, sin embargo, habían recibido hasta ahora poca atención en los análisis y la reglamentación del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).

Con la creación del sistema surgieron decenas de EPS y miles de IPS. Se observa una gran varianza en términos de la calidad institucional percibida de estas entidades. Hay grandes diferencias entre ellas en sus prácticas de gobierno organizacional, que se expresan, por ejemplo, en sus políticas contables, en sus transacciones con entidades subordinadas o vinculadas, en sus mecanismos de rendición de cuentas a los usuarios, al gobierno y a la sociedad en general. Las crisis que han dado lugar a la intervención de entidades por parte del gobierno han revelado en algunas de ellas malas prácticas de gobierno organizacional (por ejemplo, falta de transparencia en la contabilidad, desvío de recursos para fines distintos a su misión, etc...).

- Ineficiencias en procesos y queja relacionadas con el servicio falta de implementar sistemas de información, en la actualidad y de acuerdo con el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud 2014, en Colombia hay 11.431 IPS privadas y 1.159 IPS públicas, pero menos del 9% de las instituciones ha avanzado siquiera a tener historia clínica electrónica. La carencia de un sistema de información estructurado en gran parte de las IPS es un factor que perjudica considerablemente la atención y seguridad de los pacientes haciendo que los procesos tarden más.
- Economía de escala Se puede presentar economía de escala en el caso de sinergia el tener mayor cantidad de usuarios establecidos en las ips los cuales se les garanticen servicios de prevención mucho más eficientes.

- Mientras que en el caso de al interior de la empresa se presentan negociaciones a gran escala de servicios, equipos, mobiliarios se requiere mejorar y replantear estos proyectos.
- Diferenciación del producto de sinergia esta en prestar un servicio de innovación en tecnología, investigación mejorando el servicio y el trato humano estableciendo una infraestructura de punta y el cumplimiento de todas las normativas locales, nacionales e internacionales de este modo permite generar un servicio diferenciador al de las demás empresas del sector.
- Identificación de la marca con la llegada de CRISTHUS health se está realizando un estudio el cual determinara si la empresa sigue con la marca Sinergia en Salud o genera algún cambio. Hasta la fecha la gente reconoce la marca Sinergia en salud a nivel del país a pesar de ser una empresa relativamente nueva está asociada a la imagen de Coomeva lo cual no es muy favorable si se busca ser una marca más competitiva y atractiva para otras Eps.
- Requisitos de Capital sinergia salud tras la operación de Coomeva y CHRISTUS Health el cual adquirió el 50 por ciento de las acciones de sinergia salud con una cifra que ronda los 50 millones de dólares las dos partes se comprometieron a invertir en infraestructura y desarrollo tecnológico en los próximos 4 años.

4.4 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Para la prestación de servicios de salud en Colombia está fundamentada en la financiación, salud pública y en la salud preventiva, enfermedades crónicas, discapacidad, atención a largo plazo, salud mental. Para esto el sistema de fundamenta en el Sistema Único de Habilitación (ver gráfico en la siguiente página)

	Documentos
Normas vigentes	Resolución 1416 de 2016 / Resolución 5158 de 2015
	<u>Circular 0036 de 2015</u>
	Resolución 226 de 2015 / Resolución 3678 de 2014 / Resolución 2003 de 2014
	<u>Decreto 1011 de 2006</u>
	<u>Resolución 4445 de 1996</u>
Antecedentes normativos	<u>Resolución 1441 de 2013</u>
	<u>Resolución 2680 de 2007</u>
	<u>Resolución 3763 de 2007</u>
	<u>Resolución 1448 de 2006</u>
	<u>Resolución 1315 de 2006</u>
	<u>Resolución 1043 de 2006</u>
Documentos técnicos	<u>-Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud que hace parte de la Resolución 2003 de 2014</u>
	<u>-Paquetes instrucciones de las buenas prácticas para la seguridad del paciente</u>
	<u>-Lista de chequeo para evaluación de la seguridad del paciente</u>
	<u>-Modos de verificación de las certificaciones definidas como previas en infraestructura</u>
	<u>-Consolidado normatividad fitoterapéuticos y homeopáticos</u>
	<u>-Estudio exploratorio de la situación de la telemedicina en municipios priorizados – Colombia. Resultados Generales</u>
	<u>-Guía para la habilitación de servicios oncológicos</u>
Instrumentos	<u>Abecé de Habilitación de Prestación de Servicios de Salud</u>
	Para el formulario de Inscripción y novedades remítase a la página de su Entidad Departamental o Distrital donde este prestando el servicio de salud.
Base de datos	<u>Registro Especial de Prestadores de Salud</u>

Tabla 25 NORMATIVA LEGAL COLOMBIANA EN SALUD

- Reacciones esperadas

Hasta la fecha solo se conocen que otras empresas extranjeras les interesa ingresar al mercado colombiano, pero a nivel local no se ha generado ninguna reacción de los competidores.

4.5 COMPETIDORES POTENCIALES

4.5.1 COMPETIDORES EXISTENTES

- Crecimiento de la industria

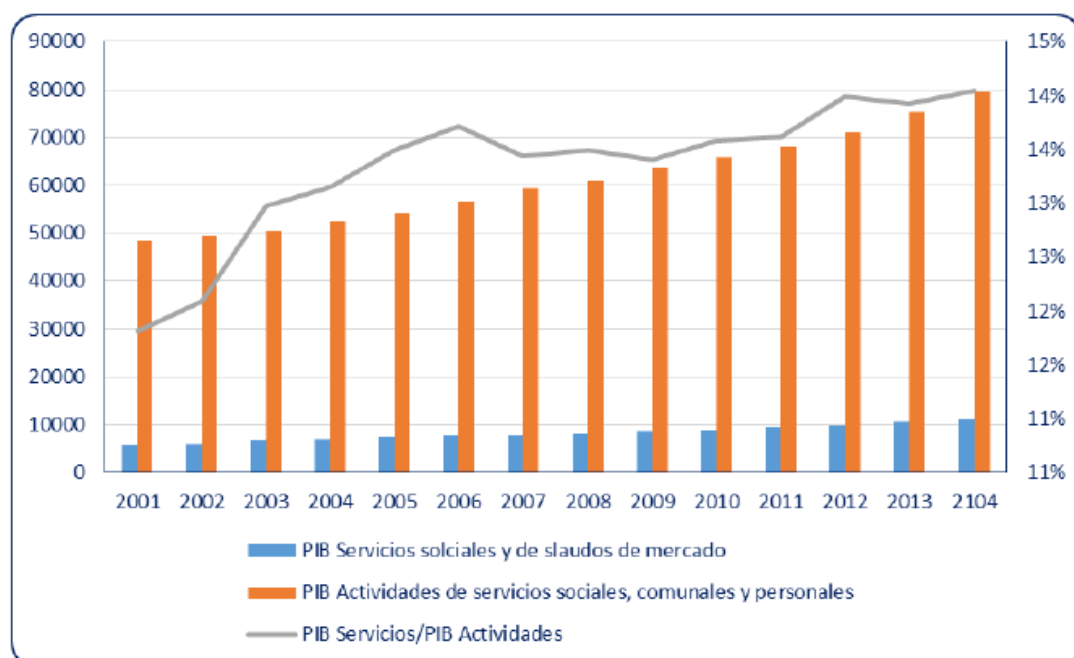


Tabla 26 INGRESOS ACTIVIDADES DE SERVICIOS SEGÚN SUBSECTOR

Desde el año 2015 los mayores ingresos en la economía colombiana esta representados en la cinematografía , de video y programas de tv, luego le siguen auxiliares de transporte, inmobiliarias y alquileres, informática, salud humana privada, estos sectores de la economía Colombia que están en crecimiento demandas bastante personal para vinculación.

Al 2014 en el sector de servicios sociales comunales y personales se invirtió un total de \$73.510 mil millones de pesos corresponden al 15.4del PIB total de este año. En el 2013 se registró una inversión de \$75.400 mil millones el 15.3 del PIB de ese periodo. En el 2014 y \$10.501 mil millones en el año anterior. En el grafico 6.1 se puede observar el crecimiento en el sector y la asignación a salud

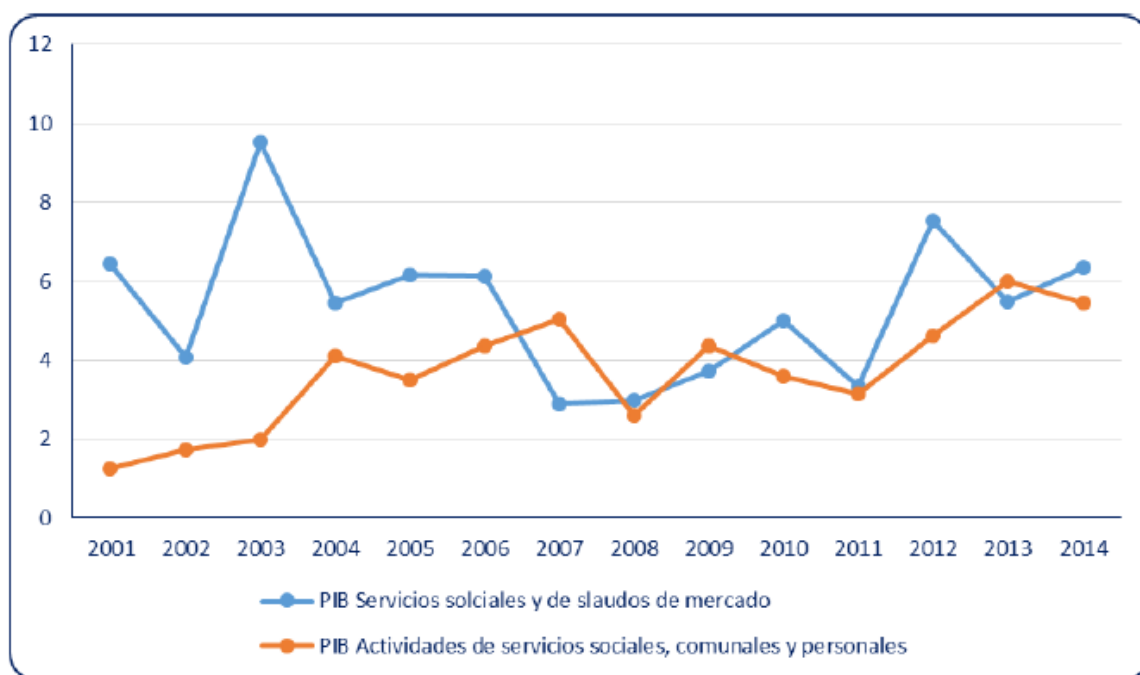
Gráfico 6.1
PIB Salud



Fuente: DANE.

Tabla 27 PIB SALUD

Gráfico 6.2
Variaciones Porcentuales PIB Salud



Fuente: DANE.

Tabla 28 VARIACIONES PORCENTUALES PIB SALUD

Con respecto a la cobertura de la salud se pasó de un 24% en 1996 a un 96% en 2013(DANE- encuesta de calidad de Vida). En caso de salud.

Otros de los sectores que también en Colombia es el llamado turismo de salud y bienestar. Su potencial es tal que fue incluido en el Programa de Transformación Productiva (PTP) con miras a convertirlo en un jugador de talla mundial.

El aumento de viajeros extranjeros que vienen a Colombia con ese propósito y el incremento de las divisas que se le atribuyen son razones más que suficientes para que los ojos estén puestos en ese negocio.

Por ello, el sector se ha trazado metas a corto y mediano plazo y viene desarrollando acciones que le permitan alcanzarlas en los tiempos establecidos.

Según información del Dane, en los últimos dos años los turistas de salud aumentaron un 75 por ciento hasta agosto. Y mientras que, en el 2010, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los ingresos por turismo de salud ascendieron a 50 millones de dólares, en el 2011 sumaron 83 millones. Para el primer semestre de este año la cifra alcanzó los 48 millones de dólares, frente a 37 millones reportados para igual periodo del año pasado, lo que se traduce en un crecimiento del 32 por ciento.

"La medicina colombiana es reconocida no solo en Latinoamérica sino en el mundo, razón por la cual Colombia se ha venido posicionando como destino para tratamientos médicos", dijo la presidenta de Proexport, María Claudia La Couture. Investigaciones realizadas para el PTP encontraron que el 29 por ciento de los turistas de salud que en el 2008 vinieron a Colombia buscaron principalmente calidad, y que el 63 por ciento, dividido en partes iguales, lo hizo por oportunidad, tecnología y costos.

Según ese informe, en el país se pueden recibir tratamientos completos por solo el 10 por ciento de lo que cuestan en los Estados Unidos, realizados con los mismos estándares de calidad y tecnología, lo que significa que Colombia es competitiva en costos.

Balance de los competidores

Empresa		Estado de Resultados			Balance General		
		Ingresos Operacionales	Resultado Operativo	Resultado Neto	Activo total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Nueva EPS	\$ 6.744.722	\$12.358	\$15.554	\$1.058.955	\$957.230	\$ 101.724
2	Comeva EPS	\$ 4.782.909	\$ 2.279	\$4.111	\$552.127	\$431.534	\$ 120.592
3	Salud Total	\$ 2.696.528	\$ (1.151)	\$ 12.022	\$365.396	\$301.887	\$ 63.508
4	Sura EPS	\$ 2.437.861	\$ (4.797)	\$6.327	\$247.430	\$191.892	\$ 55.537
5	Famisanar	\$ 2.341.013	\$ 1.931	\$ 425	\$254.676	\$211.432	\$ 43.24

Tabla 29 BALANCE DE COMPETIDORES

El porcentaje de población asegurada en Colombia ha aumentado significativamente en los últimos ocho años, acompañada por una tendencia al alza en su cartera, esta última con una mayor proporción concentrada en períodos de recaudo posteriores a los 90 días. La mayor participación en la deuda total corresponde a las Entidades Promotoras de Salud (EPS) del régimen contributivo (34.7%), seguida por las EPS-S del régimen subsidiado (23.9%) y en tercer lugar el Estado (16.5%), incluyendo las entidades territoriales de salud y el operador fiduciario del Fosyga.

Análisis de los competidores según calificación de los Usuarios

Fundación Valle de Lili - 10.000

Fundación Santa Fe de Bogotá – 9.881

Hospital Pablo Tobón Uribe – 8.997

Fundación Clínica Shaio – 7.988

Fundación Cardio Infantil – 7.713

Hospital Universitario San Vicente Fundación – 7.500

Clínica Country – 7.217

Fundación Cardiovascular de Colombia – 7.195

Centro Médico IMBANACO – 6.988

Clínica Marly - 6.755

Como tal en IPS una de la más grande de Colombia es la red de SURA, y de Café Salud esta contempla un total de 6 millones de usuarios, en las cuales Sura no tiene redes propias pero café salud sí.

Estas son las Eps con mayor reputación en Colombia esto nos ayuda a tener un mejor margen

Sura – 10.000

EPS Sanitas – 8.848

Compensar- 6.816

Grupo Coomeva – 6. 512

Salud Total – 5.181

Famisanar – 5.124

Comfenalco – 4.599

Nueva EPS – 4.597

Coosalud – 4.441⁸

Diversidad de competidores

Clínica Valle del Lili este es uno de los más grandes competidores y un gran modelo a seguir y pionero en Latinoamérica reconocido numerosos reconocimientos en Latinoamérica como una de las más prestigiosas clínicas entre sus mayores fortaleza esta su plan estratégico el cual consiste

Los clientes (satisfacción del usuario y la satisfacción interna)

Responsabilidad social, responsabilidad ambiental, la responsabilidad ocupacional y responsabilidad comunidad

⁸ Datos de consultar salud <http://www.consultorsalud.com/ranking-de-mejores-ips-eps-y-laboratorios-del-pais>

Proceso financieros

Procesos internos (indicadores de calidad, indicadores de éxito renovación tecnológica)

Crecimiento y aprendizaje

Capital humano organizacional

Sura

Este cuenta con una amplia red de clínicas e instituciones en todo el país

Cobertura en gran parte del territorio colombiano

Salarios más altos que la competencia

Prevención de enfermedades a tiempo

Diferenciación del producto

Los servicios son muy similares entre las tres marcas pero las dos Sura y Clínica Valle del Lili le llevan bastante ventaja a sinergia ya que se encuentran con bastante fama y reconocimiento en el país y a nivel internacional y cuenta con unos estándares bastante grandes de calidad.

Identificación de la marca

En este caso las dos marcas se encuentran bastante consolidadas y son más bien una referencia bastante grande para sus competidoras

Barreras emocionales

Restricciones gubernamentales

El Ministerio de Salud y Protección Social, mediante el [Decreto 2464 de 2013](#) reglamentario de la Ley 1608 de 2013, definió el procedimiento de giro directo a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) de la Unidad de Pago por Capitación (UPC) de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) del Régimen Contributivo que se encuentren con medida de vigilancia especial, liquidación o intervención.

Para manejar el giro directo, el Fondo de Solidaridad y Garantías (Fosyga), creará una cuenta bancaria para cada EPS que se encuentre en medida de vigilancia especial, liquidación o intervención, a la que se le girará el 80% de la UPC reconocida para cada entidad y a través de esta cuenta administrará esos recursos para efectuar el giro directo correspondiente a cada IPS por la prestación de los servicios.

Cabe recordar que sin importar cuál fuera la condición de la EPS, el Estado le giraba los recursos de la UPC a las EPS y ellas se encargaban de pagarle a las IPS por los servicios prestados a sus pacientes. Con este Decreto cambia esta condición porque será el Estado quien le gire directamente a las IPS por los servicios que presta en el caso de las Entidades que tengan algún tipo de medida por parte de la Superintendencia Nacional de Salud.

Con esta medida se avanza en el proceso de mejoramiento de flujo de recursos que en el caso del Régimen Subsidiado se maneja a través del mecanismo de giro directo desde abril de 2011.

4.5.2 COMPRADORES

Sensibilidad al precio

Los precios de los servicios de IPS y red de salud de Sinergia están regidos por el gobierno nacional a través de la UPS basada en las cuotas moderadoras, otras entidades realizan convenios con Sinergia.

4.5.3 PROVEEDORES

Concentración de proveedores

Sinergia cuenta con pocos proveedores, esto debido a que tiene una alianza con Coomeva servicios administrativos el cual es un Outsourcing que presta sus servicios de intermediario en la prestación de servicios con los contratistas y proveedores.

Importancia del volumen para los proveedores

Para el área de infraestructura se requiere tener más proveedores de mayor calidad y que tengan gran capacidad económica y de movilidad ya sea en todo el país o en las regiones de influencias.

Disponibilidad de insumos

Sinergia tiene disponibilidad de inventarios hasta por 20 días en caso de presentarse alguna eventualidad

4.6 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El análisis de estas fuerzas buscan ver como es el comportamiento de la competencia en el sector, estos involucran a los clientes, construcción, proveedores, IPS y a los productos o servicios sustitutos ya sea por condiciones de tecnología o calidad.

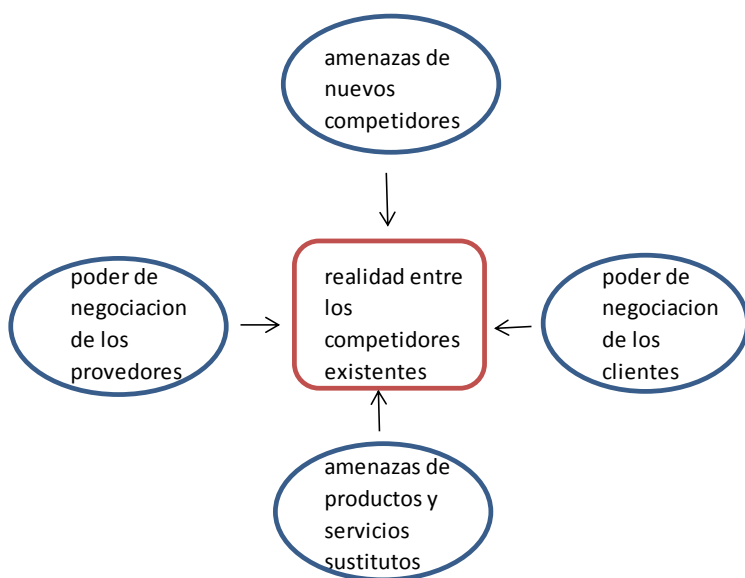


Ilustración 28 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

4.6.1 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES

En el sector salud se prevén grandes cambios para este 2017 el primero tiene que ver con la venta de café salud la que antes era SaludCoop a manos del estado, se espera que su venta sea a finales de marzo y por el costo de la inversión se cree que llegara capital extranjero para realizar fuertes inversiones y modernización de sus servicios. También se prevén cambios estructurales en el sistema de prestación de servicios por lo cual se prevé la modernización de las unidades de prestación y clínicas.

4.6.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los principales proveedores del negocio de la salud son grandes organizaciones e independientes, que son subcontratistas para diferentes servicios o actividades complementarias. Se prevén llegadas y formación de otras IPS como el tamaño de sinergia y otras organizaciones.

4.6.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

En el sistema de salud colombiano no existen empresas sustitutas lo más parecido es las IPS que prestan servicios de medicina tradicional, medicina alternativa, medicina integrada. Estas terapias o medicinas son reguladas por el ministerio de salud.

La Ley 1164 de 2007, Ley de Talento Humano en Salud, establece las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud. Define la medicina y terapias alternativas como “aquellas técnicas prácticas, procedimientos, enfoques o conocimientos que utilizan la estimulación del funcionamiento de las leyes naturales para la autorregulación del ser humano con el objeto de promover, prevenir, tratar y rehabilitar la salud de la población desde un pensamiento holístico.”

En relación con su ejercicio el Artículo 19, señala:

“Los profesionales autorizados para ejercer una profesión del área de la salud podrán utilizar la medicina alternativa y los procedimientos de las terapias alternativas y complementarias en el ámbito de su disciplina, para lo cual deberán acreditar la respectiva certificación académica de esa norma de competencia, expedida por una institución de educación superior legalmente reconocida por el Estado.

Las ocupaciones del área de la salud de acuerdo con la respectiva certificación académica podrán ejercer las diferentes actividades funcionales de apoyo y complementación a la atención en salud que en materia de medicina y terapias alternativas y complementarias sean definidas”.

Por lo anterior, se invita a participar en el proceso, formulando recomendaciones sobre las características de la formación del Talento Humano, como requerimiento

para el ejercicio de las Medicinas Alternativas, y la utilización de las Terapias Alternativas y Complementarias en Colombia.

Disponibilidad de sustitutos

Relación valor

La medicina tradicional es utilizada en las poblaciones más apartadas del territorio mientras en otras poblaciones con mayor modernidad son utilizadas para terapias y prácticas tradicionales alternas.

La industria tiene un alto valor económico. En 2005, las ventas de medicinas tradicionales en China ascendieron a US\$ 14 mil millones. Y en 2007, Brasil generó ingresos de US\$160 millones por concepto de terapias tradicionales, parte de un mercado mundial avaluado en más de US\$ 60 mil millones.

El costo de valor del mercado

Costos de cambio

Empresas Promotoras de Salud (EPS) y las de Medicina Prepagada brindan a sus pacientes.

Esto permite reducir costos en los tratamientos e, incluso, el consumo de algunos medicamentos y/o el uso de algunas terapias. Es decir, favorecen la balanza costo-beneficio, tanto a nivel del sistema como del paciente.

Su aplicación se da en muchos campos y para distintas patologías. Según el doctor Santiago Avilés Lee, especialista en acupuntura y medicina china, "los pacientes están consultando predominantemente por enfermedades crónicas de alto costo, que pueden ser cáncer, uno de los principales puntos donde se pueden combinar las dos muy bien; enfermedades autoinmunes, como el lupus eritematoso sistémico y la fibromialgia".

Otro de los campos es el de las artritis, como la degenerativa y la reumatoide. También en el manejo del dolor, aunque, dice Avilés, "esa integración con clínica del dolor o con las personas que manejan directamente el dolor a través de las instituciones, no se está dando de la manera óptima como se quisiera".

El valor del precio sustituto

El valor de estas consultas en las IPS acreditadas es más costoso que la medicina general en esta consulta en los demás tratamientos es barata

4.6.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En el proceso de sinergia no tienen competidor de las mismas magnitudes sus competencias directas están segmentadas o en IPS y Clínicas.

En las IPS sinergia se fortalece y no tiene amenazas directas mientras que en el segmento de Clínicas sus competidores más grandes se encuentran ubicados en la misma región y ciudad. Lo cual genera que sinergia se fortalezca y requiera inversiones mayores y un enorme esfuerzo en mejorar su servicio al cliente y prestación de servicios de salud.

4.6.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En el mercado colombiano los clientes colombianos vienen organizándose cada vez más y exigiendo calidad y mejoras en la prestación de servicios de salud. Todo esto acompañado de las entidades gubernamentales y de los medios de comunicación por lo cual es recomendable estar pendiente de estos y mejorar las políticas de prestación de servicios.

5. BENCHMARKING

5.1 MERCADO OBJETIVO

5.1.1 SEGMENTACIÓN

Lo que se busca en este proceso es dividir 3 grupos la prestación de servicios básicos la primera atención básica en el cual se atienden en unidades desde consultas médicas, entrega de medicamentos y aplicación, vacunación y podrecimientos menores.

En el segundo grupo se encuentra las personas que requieren una atención más especializada y sus casos de atención son más delicados, Se prestan los mismos servicios del anterior

Tercer Grupo son las personas que tienen medicinas prepagas, pólizas de salud, planes complementarios, ARL, personas naturales u otras empresas.

Además de estas atenciones básicas se complementan con la red de clínicas de la empresa.

5.1.2 CLIENTES FOCO (POTENCIALES)

El mercado objetivo de sinergia es la prestación de servicios de salud. Por lo cual sus clientes son empresas aseguradoras y personas naturales, Sinergia brinda una atención integral la cual está enfocada en la prevención, prestación y tratamiento desde la prestación de unidades de baja complejidad, hasta clínicas.

Estas son algunas de sus mercados objetivos

- ARL,
- EPS:
- Medicinas Prepagada
- Fondos de empleados
- Otras Aseguradoras
- Personas naturales

5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPETENCIA

Análisis del sector

- Flujo de fondos este primer El primer problema se manifiesta en la acumulación de cartera con los prestadores. Sin embargo, la cartera es sólo el síntoma más visible de un problema multicausal. Entre las causas subyacentes del represamiento en el flujo de fondos podemos citar:
- Los recobros al fosal y las EPS, entre estas a los prestadores los cuales no está incluidos en el POS, por diversas causas como que al crecer el

sistema no estaban previstas los servicios de No POS, la cual a través del tiempo se fue generalizando

- Transparencia y rendición de cuentas

Las prácticas de buen gobierno de las organizaciones aseguradoras y prestadoras de servicios de salud son determinantes para el buen desempeño del sistema. Pese a su importancia, sin embargo, habían recibido hasta ahora poca atención en los análisis y la reglamentación del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).

Con la creación del sistema surgieron decenas de EPS y miles de IPS. Se observa una gran varianza en términos de la calidad institucional percibida de estas entidades. Hay grandes diferencias entre ellas en sus prácticas de gobierno organizacional, que se expresan, por ejemplo, en sus políticas contables, en sus transacciones con entidades subordinadas o vinculadas, en sus mecanismos de rendición de cuentas a los usuarios, al gobierno y a la sociedad en general. Las crisis que han dado lugar a la intervención de entidades por parte del gobierno han revelado en algunas de ellas malas prácticas de gobierno organizacional (por ejemplo, falta de transparencia en la contabilidad, desvío de recursos para fines distintos a su misión, etc....).

- Ineficiencias en procesos y queja relacionadas con el servicio falta de implementar sistemas de información, en la actualidad y de acuerdo con el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud 2014, en Colombia hay 11.431 IPS privadas y 1.159 IPS públicas, pero menos del 9% de las instituciones ha avanzado siquiera a tener historia clínica electrónica. La carencia de un sistema de información estructurado en gran parte de las IPS es un factor que perjudica considerablemente la atención y seguridad de los pacientes haciendo que los procesos tarden más.
- Economía de escala Se puede presentar economía de escala en el caso de sinergia el tener mayor cantidad de usuarios establecidos en las ips los cuales se les garantizan servicios de prevención mucho más eficientes.
- Mientras que en el caso de al interior de la empresa se presentan negociaciones a gran escala de servicios, equipos, mobiliarios se requiere mejorar y replantear estos proyectos.
- Diferenciación del producto de sinergia esta en prestar un servicio de innovación en tecnología, investigación mejorando el servicio y el trato humano estableciendo una infraestructura de punta y el cumplimiento de todas las normativas locales, nacionales e internacionales de este modo permite generar un servicio diferenciador al de las demás empresas del sector.

- Identificación de la marca con la llegada de CHRISTUS Health se está realizando un estudio el cual determinara si la empresa sigue con la marca Sinergia en Salud o genera algún cambio. Hasta la fecha la gente reconoce la marca Sinergia en salud a nivel del país a pesar de ser una empresa relativamente nueva está asociada a la imagen de Coomeva lo cual no es muy favorable si se busca ser una marca más competitiva y atractiva para otras EPS.
- Requisitos de Capital sinergia salud tras la operación de Coomeva y CHRISTUS Health el cual adquirió el 50 por ciento de las acciones de sinergia salud con una cifra que ronda los 50 millones de dólares las dos partes se comprometieron a invertir en infraestructura y desarrollo tecnológico en los próximos 4 años.

Balance de los competidores

Empresa		Estado de Resultados			Balance General		
		Ingresos Operacionales	Resultado Operativo	Resultado Neto	Activo total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Nueva EPS	\$ 6.744.722	\$12.358	\$15.554	\$1.058.955	\$957.230	\$ 101.724
2	Coomeva EPS	\$ 4.782.909	\$ 2.279	\$4.111	\$552.127	\$431.534	\$ 120.592
3	Salud Total	\$ 2.696.528	\$ (1.151)	\$ 12.022	\$365.396	\$301.887	\$ 63.508
4	Sura EPS	\$ 2.437.861	\$ (4.797)	\$6.327	\$247.430	\$191.892	\$ 55.537
5	Famisanar	\$ 2.341.013	\$ 1.931	\$ 425	\$254.676	\$211.432	\$ 43.24

Tabla 30 BALANCE DE COMPETIDORES

El porcentaje de población asegurada en Colombia ha aumentado significativamente en los últimos ocho años, acompañada por una tendencia al alza en su cartera, esta última con una mayor proporción concentrada en períodos de recaudo posteriores a los 90 días. La mayor participación en la deuda total corresponde a las Entidades Promotoras de Salud (EPS) del régimen contributivo (34.7%), seguida por las EPS-S del régimen subsidiado (23.9%) y en tercer lugar el Estado (16.5%), incluyendo las entidades territoriales de salud y el operador fiduciario del Fosyga.

Análisis de los competidores según calificación de los Usuarios

1. Fundación Valle de Lili - 10.000
2. Fundación Santa Fe de Bogotá – 9.881
3. Hospital Pablo Tobón Uribe – 8.997
4. Fundación Clínica Shaio – 7.988
5. Fundación Cardio Infantil – 7.713
6. Hospital Universitario San Vicente Fundación – 7.500
7. Clínica Country – 7.217
8. Fundación Cardiovascular de Colombia – 7.195
9. Centro Médico IMBANACO – 6.988
10. Clínica Marly - 6.755

Como tal en IPS una de la más grande de Colombia es la red de SURA, y de Café Salud esta contempla un total de 6 millones de usuarios, en las cuales Sura no tiene red propia pero café salud sí.

Estas son las EPS con mayor reputación en Colombia esto nos ayuda a tener un mejor margen

1. Sura – 10.000
2. EPS Sanitas – 8.848
3. Compensar- 6.816
4. Grupo Coomeva – 6. 512
5. Salud Total – 5.181
6. Famisanar – 5.124
7. Comfenalco – 4.599
8. Nueva EPS – 4.597
9. Coosalud – 4.441

Datos de consultar salud <http://www.consultorsalud.com/ranking-de-mejores-ips-eps-y-laboratorios-del-pais>

5.2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (EMPRESA A COMPARAR)

Clínica Valle del Lili este es uno de los más grandes competidores y un gran modelo a seguir y pionero en Latinoamérica reconocido numerosos reconocimientos en Latinoamérica como un grandes clínicas entre sus mayores fortalezas está su plan estratégico el cual consiste

- Los clientes (satisfacción del usuario y la satisfacción interna)
- Responsabilidad social, responsabilidad ambiental, la responsabilidad ocupacional y responsabilidad comunidad
- Proceso financieros

- Procesos internos (indicadores de calidad, indicadores de éxito renovación tecnológica)
- Crecimiento y aprendizaje
- Capital humano organizacional

Sura

- Este cuenta con una amplia red de clínicas e instituciones en todo el país
- Cobertura en gran parte del territorio colombiano
- Salarios más altos que la competencia
- Prevención de enfermedades a tiempo

Diferenciación del producto

Los servicios son muy similares entre las tres marcas, pero los dos suras y clínica Valle del Lili le lleva bastante ventaja a Sinergia ya que se encuentran con bastante fama y reconocimiento en el país y a nivel internacional y cuenta con unos estándares bastante grandes de calidad.

Identificación de la marca

En este caso las dos marcas se encuentran bastante consolidadas y son más bien una referencia bastante grande para sus competidoras

Barreras emocionales

Restricciones gubernamentales

El Ministerio de Salud y Protección Social, mediante el [Decreto 2464 de 2013](#) reglamentario de la Ley 1608 de 2013, definió el procedimiento de giro directo a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) de la Unidad de Pago por Capitación (UPC) de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) del Régimen Contributivo que se encuentren con medida de vigilancia especial, liquidación o intervención.

Para manejar el giro directo, el Fondo de Solidaridad y Garantías (Fosyga), creará una cuenta bancaria para cada EPS que se encuentre en medida de vigilancia especial, liquidación o intervención, a la que se le girará el 80% de la UPC reconocida para cada entidad y a través de esta cuenta administrará esos recursos para efectuar el giro directo correspondiente a cada IPS por la prestación de los servicios.

Cabe recordar que sin importar cuál fuera la condición de la EPS, el Estado le giraba los recursos de la UPC a las EPS y ellas se encargaban de pagarle a las

IPS por los servicios prestados a sus pacientes. Con este Decreto cambia esta condición porque será el Estado quien le gire directamente a las IPS por los servicios que presta en el caso de las Entidades que tengan algún tipo de medida por parte de la Superintendencia Nacional de Salud.

Con esta medida se avanza en el proceso de mejoramiento de flujo de recursos que en el caso del Régimen Subsidiado se maneja a través del mecanismo de giro directo desde abril de 2011.

- Concentración de competidores

Cuadro de valor de perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	
CONDICIÓN	VALOR
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

TABLA 31 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Análisis del perfil competitivo de la competencia

Calificación: puntos obtenidos/ Total de puntos

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO								
No	Factores clave de Exito	Peso /100	Clinica Valle del lili		Clinica imbanaco		IPS SURA	
			Valor	VR SOPESADO	Valor	VR SOPESADO	Valor	VR SOPESADO
1	Certificación de Calidad	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2	posicionamiento en el mercado	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
3	precio del servicio	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4	calidad del servicio	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
5	atención al cliente	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
6	Tecnología de punta	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
7	Organización	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
8	Valores Corporativos	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
9	Superioridad Técnica	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
10	Especialización del personal	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Puntos obtenidos			36		35		30	
Calificación: puntos obtenidos/ Total de puntos			90%	3,6	88%	3,45	75%	3

TABLA 32 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

5.2.1 ANÁLISIS POR RADAR - CLÍNICA VALLE DEL LILI

Grafico

TABLA 33 MATRIZ DE PERFIL - CLÍNICA VALLE DEL LILI

ANÁLISIS POR RADAR DE CLÍNICA VALLE DEL LILI				
No	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PESO	VALOR SOPEADO
1	Certificación de Calidad	4	15%	0,60
2	posicionamiento en el mercado	4	15%	0,60
3	precio del servicio	3	12%	0,36
4	calidad del servicio	4	15%	0,60
5	atención al cliente	3	10%	0,30
6	Tecnología de punta	4	10%	0,40
7	Organización	4	8%	0,32
8	Valores Corporativos	3	8%	0,24
9	Superioridad Técnica	3	5%	0,15
10	Especialización del personal	4	2%	0,08

ILUSTRACIÓN 29 ANÁLISIS POR RADAR DE VALOR - CLÍNICA VALLE DEL LILI

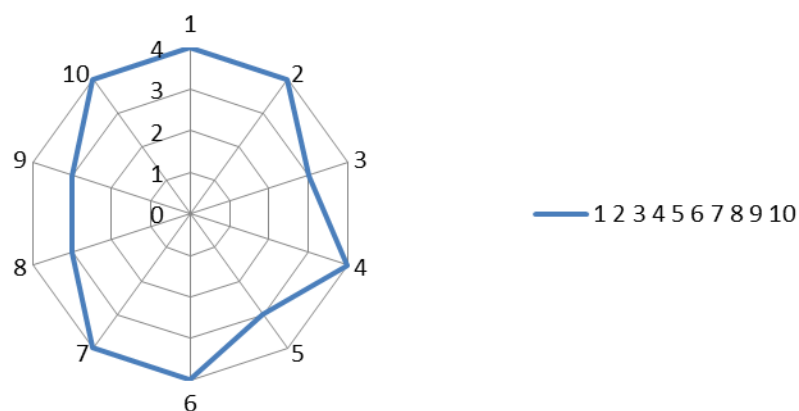
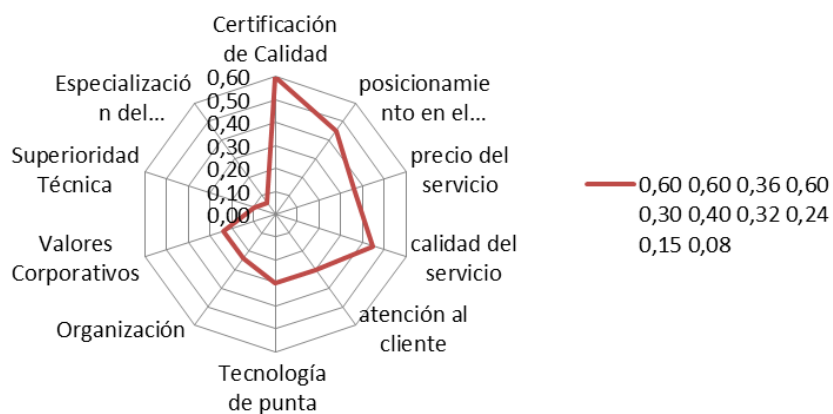


ILUSTRACIÓN 30 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA VALORES SOPEADOS - CLÍNICA VALLE DEL LILI



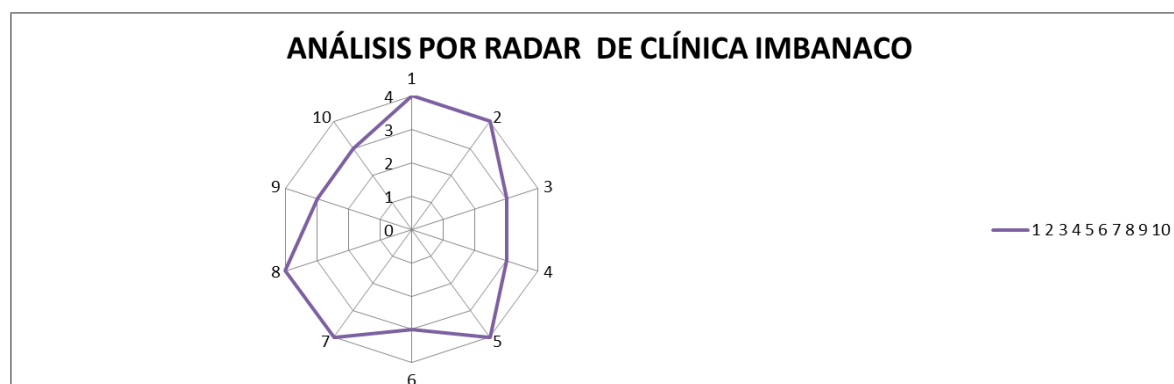
5.2.2 ANÁLISIS POR RADAR - CLÍNICA IMBANACO

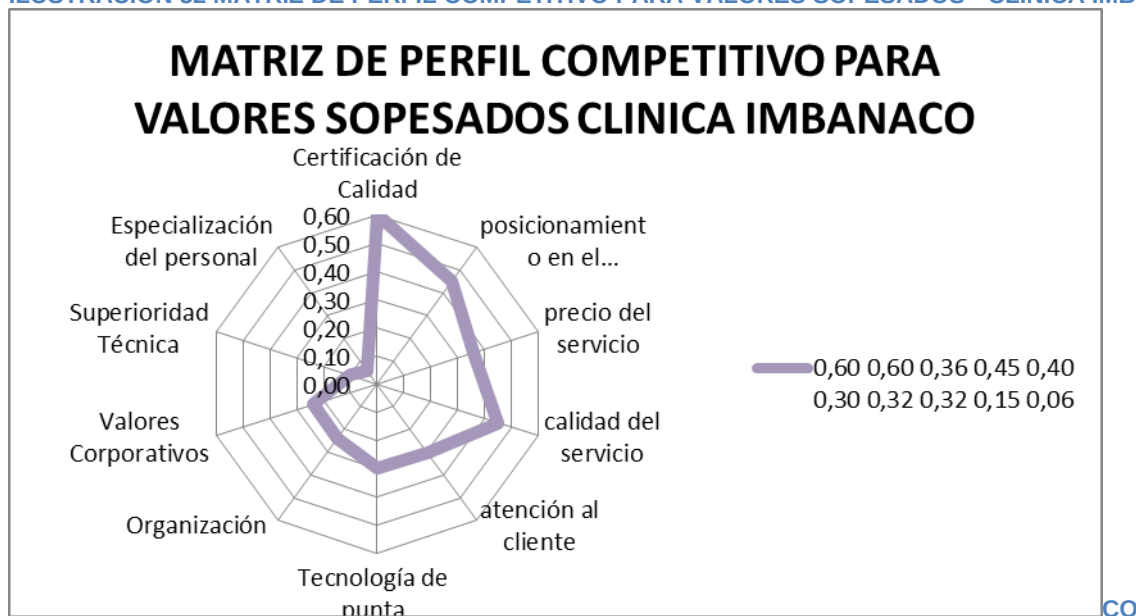
Grafico

TABLA 34 ANÁLISIS POR RADAR CLÍNICA IMBANACO

ANÁLISIS POR RADAR DE CLÍNICA IMBANACO				
No	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PESO	VALOR SOPESADO
1	Certificación de Calidad	4	15%	0,60
2	posicionamiento en el mercado	4	15%	0,60
3	precio del servicio	3	12%	0,36
4	calidad del servicio	3	15%	0,45
5	atención al cliente	4	10%	0,40
6	Tecnología de punta	3	10%	0,30
7	Organización	4	8%	0,32
8	Valores Corporativos	4	8%	0,32
9	Superioridad Técnica	3	5%	0,15
10	Especialización del personal	3	2%	0,06
TOTALES			100%	3,56

ILUSTRACIÓN 31 ANÁLISIS POR RADAR DE VALOR CLÍNICA IMBANACO





5.2.3 ANÁLISIS POR RADAR - CLÍNICA IMBANACO

Tabla 35 ANÁLISIS POR RADAR DE SURA EPS

ANÁLISIS POR RADAR DE SURA				
No	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALIFICACIÓN (VALOR)	PESO	VALOR SOPESADO
1	Certificación de Calidad	4	15%	0,60
2	posicionamiento en el mercado	3	15%	0,45
3	precio del servicio	3	12%	0,36
4	calidad del servicio	3	15%	0,45
5	atención al cliente	3	10%	0,30
6	Tecnología de punta	3	10%	0,30
7	Organización	3	8%	0,24
8	Valores Corporativos	3	8%	0,24
9	Superioridad Técnica	2	5%	0,10
10	Especialización del personal	3	2%	0,06
	TOTALES		100%	3,10

Ilustración 33 ANÁLISIS POR RADAR DE VALOR SURA

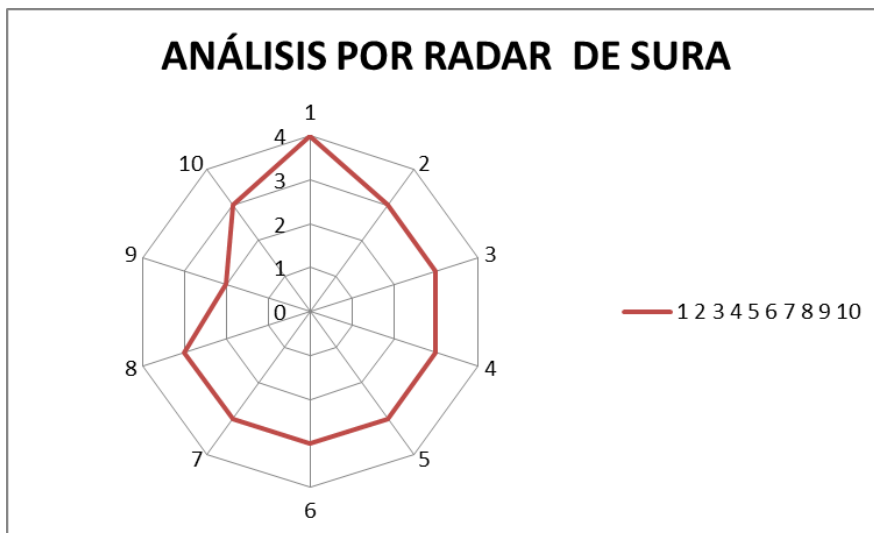
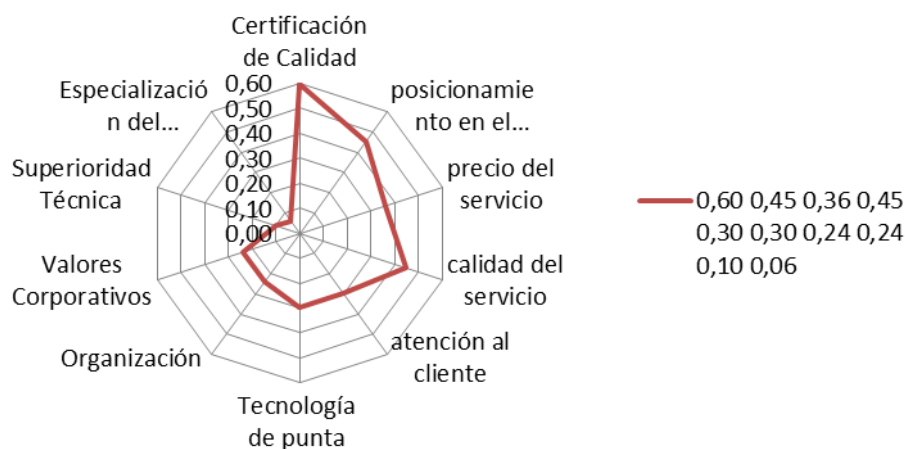


Ilustración 34 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA VALORES SOPESADOS SURA



5.2.4 Interpretación matriz del perfil competitivo

Todas las empresas evaluadas, presentan diversificación en la prestación de servicios. La matriz del perfil competitivo se enfoca en la prestación de servicios de salud. Enfocados en la prestación básica y clínica un común denominador entre ellas es la atención al cliente y la certificación en calidad de esta manera, la evaluación de la matriz nos muestran son factores claves en los cuales debemos trabajar.

Valores corporativos
Certificaciones de calidad
Atención al cliente
Posicionamiento en el mercado
Tecnología de punta
Personal especializado en infraestructura en salud

Clínica valle del Lili se destaca por su posicionamiento en el mercado nacional e internacional

- Certificación acreditación en salud con grado de excelencia máxima categoría del Icontec.
- Fue escogida en el 2016 como la clínica con mejor reputación de Colombia Según ranking de hospitales y clínicas más importante del 2012 la revista américa economía, la fundación valle del Lili ocupó el 2do puesto a nivel nacional y el 7to a nivel de Latinoamérica.
- Cuenta con tecnología de punta
- Personal especializado en infraestructura salud

Clínica Imbanaco

Esta cuenta con acreditación internacional para el laboratorio clínico

- Cuenta con la certificación de calidad ISO 9001, ISO 140041, OHSAS 18001 Año 2012
- Acreditación de alta calidad en salud. Año 2006
- Acreditación internacional en salud (otorgada ISQUA en el año 2008/2009)
- En el año 2015 obtuvo el puesto 12 en el ranking de hospitales y clínicas entre los mejores 45 de Latinoamérica publicado por la revista América Economía.

EPS SURA

Esta fue la Eps con mejor calificación por parte de los usuarios en el país se destaca por los siguientes:

- Valores corporativos
- Atención al cliente
- Posicionamiento en el mercado

Este análisis no afectó a las empresas frente al mercado ya que todas cuentan con un alto grado de posicionamiento en el mercado, el análisis se realizó con el fin de comparar a Sinergia Salud Con ellas

5.3.1 COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA

Si se aplica el análisis a sinergia la matriz del perfil competitivo, sinergia ocupa el último lugar, dado que las demás empresas ocupan un alto reconocimiento en cada uno de los servicios que presta.

Cuadro de análisis por radar Sinergia Salud.

No	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO/100	SINERGIA GLOBAL EN SALUD	
			VALOR	VR SOPESADO
			CALIFICACIÓN	
1	Certificación de Calidad	0,10	1	0,10
2	posicionamiento en el mercado	0,05	2	0,10
3	precio del servicio	0,10	3	0,30
4	calidad del servicio	0,15	2	0,30
5	atención al cliente	0,10	2	0,20
6	Tecnología de punta	0,10	2	0,20
7	Organización	0,10	4	0,40
8	Valores Corporativos	0,10	3	0,30
9	Superioridad Técnica	0,10	2	0,20
10	Especialización del personal	0,10	3	0,30
Puntos obtenidos			24	2,40
Calificación de puntos obtenidos/ Total de puntos			60%	

Tabla 36 ANÁLISIS POR RADAR SINERGIA SALUD

Grafico 60. Análisis por radar de benchmarking – SINERGIA

Ilustración 30 ANÁLISIS POR RADAR DE SINERGIA SALUD

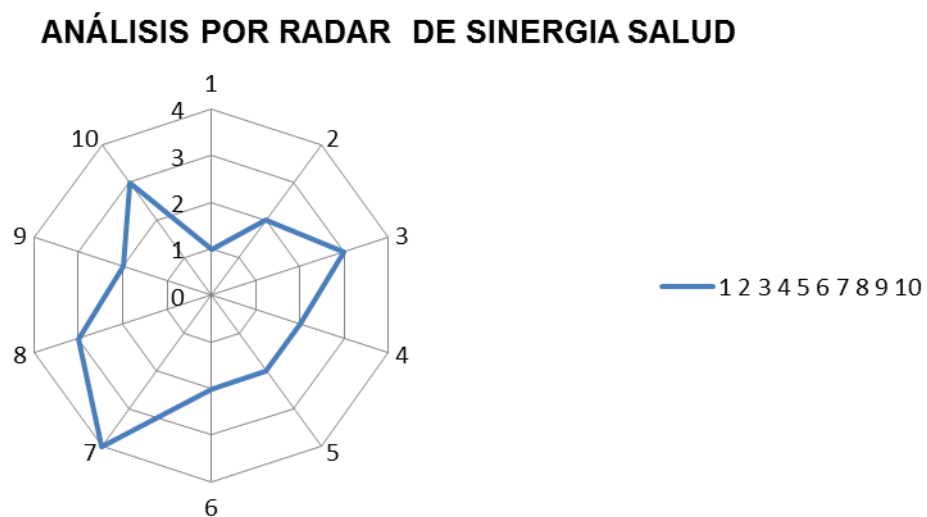
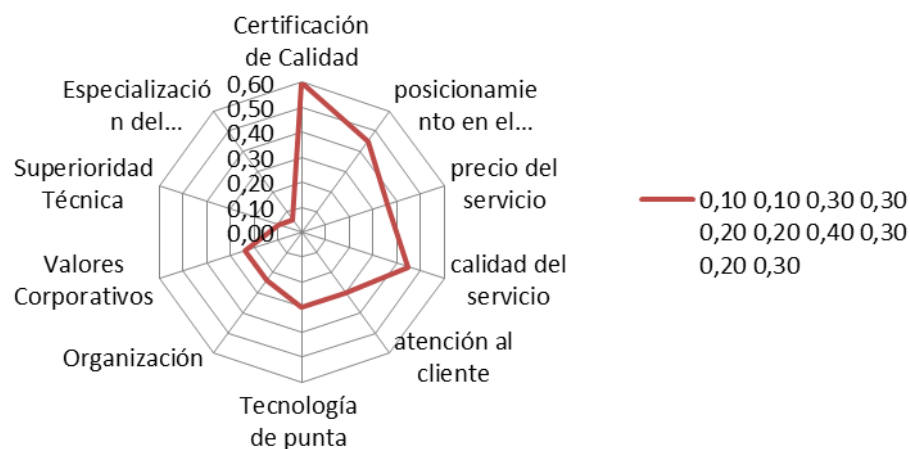


Ilustración 35 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA VALORES SOPESADOS SINERGIA



Fuente: los autores

De acuerdo a las gráficas la empresa debe hacer bastante seguimiento, a los factores claves del éxito y fortalecer la competencia analizada, en los siguientes aspectos:

- Certificación de calidad
- Posicionamiento en el mercado
- Calidad del servicio
- Atención al cliente
- Tecnología de punta
- Superioridad técnica
- Especialización del personal

Al establecer un plan de mejora ayudara al éxito y mejoramiento continuo de la empresa.

Matriz del perfil competitivo (definir previamente cada factor clave de éxito.

5.3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Números de unidades habilitadas en infraestructura:

El primer objetivo se centra en la habilitación de la mayor parte de las unidades de sinergia en total la empresa cuenta con 83 unidades y 3 clínicas en Palmira, Cali y Medellín lo ideal es tener todas las unidades habilitadas y con infraestructura de punta. Sobre esta se propone el siguiente indicador
No de sedes en mal estado / No de sedes habilitadas

Calidad de la atención y servicio oportuno

Son muy pocas las instituciones de prestación de servicios que además de estar habilitadas cumplen con estándares de alta calidad en atención de los usuarios esta debe ser una de las premisas principales de sinergia que todas sus unidades y clínicas se encuentren además de habilitadas con calificación de alta calidad.

No de citas / No de calificaciones positivas o negativas

Ejecución eficaz y eficiente de presupuesto

La idea con este indicador es regular y revisar que el presupuesto y la ejecución de las obras no tengan sobre costos ni imprevistos. Según las necesidades de la empresa.

Un. Sedes presupuestadas y ejecutadas / un presupuesto y actas de liquidación final

5.3.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Para el posicionamiento, se utilizará la Ubicación Geografía de las unidades de sinergia, las cuales se encuentran ubicadas en las mayores ciudades del país segmentación del mercado separando por grupos de atención, para crecer y mejorar la penetración en el mercado la respuesta debe ser con nuevos establecimientos de prestación de servicios con avances en infraestructura y tecnología de punta.

- **La disponibilidad de servicios prestados**

Lo ideal es que los clientes puedan tener a cualquier hora y con la mayor disponibilidad los servicios de salud a su mano ya sea a través de medios digitales o prestación de servicios médicos, atenciones ambulatorias y emergencias médicas lo más pronto posible

Competitivas

Diferenciación se realizará por diferenciación de atención, liderando con recursos tecnológicos con este se busca separar los usuarios del régimen contributivo del subsidiado, pero si establecemos productos y políticas de calidad nos diferenciaremos rápidamente de los competidores. Sinergia este año se encuentra bastante fortalecida por la asociación con CRISTHUS Health el cual esperamos que sea fructífera no solo para el negocio si no para los usuarios.

Posicionamiento

- Aprovechamiento de la ubicación en todo el país de las unidades
- Nuevos Clientes (EPS , Medicinas Prepagadas, ARL)
- Cambio de imagen

- Mejoramiento en Infraestructura Física

Requerimiento

- Desarrollo tecnológico en prestación y equipos de ultima
- Prestación de servicio de Calidad

Herramientas

- Impacto en medios de comunicación
- Nuevas sedes
- Relanzamiento de la nueva imagen

Precio el precio de los productos son establecidos por el departamento de mercado y de análisis financiero

Producto; es la prestación de los servicios de salud y de nuestra red

Plaza: sinergia se ubica en gran parte del territorio colombiano

Promoción; todos los servicios de salud son los mismo por lo cual se debe mejorar en la calidad de la prestación de los servicios ofrecidos.

5.3.4 CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES

El sistema de salud en Colombia se encuentra en grabe situación pero muchas empresas han demostrado que con muy buena administración de su recursos pueden competir con empresas del exterior, este trabajo no pretende ser de carácter analítico es más una posición de vista desde el área de infraestructura y mantenimiento de la empresa, pero hace un claro llamado de atención desde la parte operativa hacia dónde va la empresa y algunos planes de mejora los cuales se pueden implementar, en el proceso de sinergia o pueden servir como ayuda.

También observamos cómo va en aumento los gastos en el presupuesto nacional con respecto a los servicios de salud y como el sector crece y se fortalece, otro campo donde se ay un gran margen de trabajo son los planes complementarios, Medicinas Prepagadas y el turismo salud los cuales son elementos claves para la función y mejoramiento de las cifras de la empresa.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1 PLANEACIÓN

La misión de la empresa se encuentra muy bien definida, pero está no se encuentra interiorizada en las personas, misión y visión se vuelven parte del modismo empresarial, el cual no es transmitido al interior de la organización.

La empresa establece un plan estratégico macro el cual no llega con la suficiente fuerza a las unidades de apoyo. Lo cual termina estableciendo actividades que no aportan contundencia a las actividades del día a día y en gran parte los elementos cumplen, pero se pueden lograr cada vez mejor.

La metodología del plan de acción se genera desde el inicio del año cuando se establecen las metas macro de la unidad, Cada persona se reúne con el jefe de unidad en donde se comprometen a cumplir un plan de acción.

Generación de planes horizontales

En la empresa no son generados planes de acción horizontales en los cuales tengan una metodología de cumplimiento y de razón de hacer amarrado entre todas las partes. Además, no es clara la forma de determinar y fijar las actividades.

Las funciones y procesos vitales para el área de infraestructura se son:

- Procesos jurídicos: brinda soporte en la parte de contratación estudios de títulos y contratos
- Procesos de compra: dotación de inmueble, equipos, enseres y demás
- Procesos Tecnología: cableado estructurado, equipos tecnológicos, sistema de seguridad, sistemas de detención de incendios, equipos de cómputos software y hardware

Procesos de solicitudes:

Las solicitudes son enviadas desde las sedes regionales o directivas nacionales. Las cuales manifiestan la necesidad o requerimientos dados por prestación u operación de los servicios que generan las unidades estas son revisadas y son filtradas según su monto, necesidad e importancia las cuales son escaladas y sometidas a comité después de que infraestructura genera la solución y costos.

Elaboración de planes

Los planes se elaboran en los comités de infraestructura donde participan los coordinadores y el jefe del área.

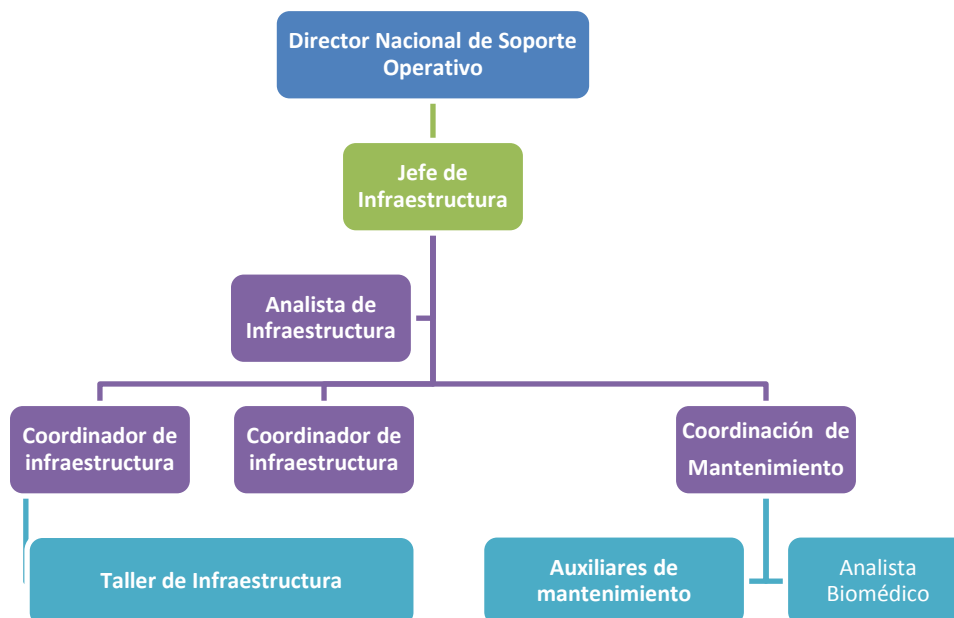
Unidad de la organización que responde a la planeación

El área que más responde a la planeación es el jefe de infraestructura y coordinación de mantenimiento ya que desde su base se puede planificar las distintas actividades que se puede realizar durante todo el año.

En que niveles de los cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes, desde jefatura de infraestructura son establecidos los lineamientos del área y estos son ejecutados y tienen fuerte incidencia en la coordinación de mantenimiento e infraestructura y el área del Taller de Diseño.

6.1.2 Organización

Como está organizada la unidad (organigrama)



El organigrama del área está compuesto por la dirección nacional de soporte operativo el cual lo compone un jefe de infraestructura – un analista de infraestructura dos coordinadores de infraestructura un coordinador de mantenimiento con 3 auxiliares de mantenimiento un analista biomédico y la base del desarrollo técnico y de Diseño que es el área del Taller compuesto de dos arquitectos.

Estas son algunas de las áreas definidas en la empresa, en primera instancia esta la dirección nacional la cual responde directamente a la gerencia general de la empresa, luego está el área base el cual está compuesta por dos coordinaciones la de infraestructura y de mantenimiento transversal a ellas un analista de infraestructura y de mantenimiento quien se encarga de apoyar a las áreas de cara a los contratista y temas de señales filtrando las necesidades del jefe de infraestructura.

Principios en los cuales se fundamenta la empresa:

Sinergia Global en Salud, hace parte del Grupo empresarial Coomeva el cual se fundamenta el cooperativismo, y por otro lado hace parte de CRISTHUS Healths una empresa católica sin ánimo de lucro con sede Texas:

Cooperativismo

Esta concepción se encuentra en proceso de empalme y definiendo las prioridades para los próximos años.

Funciones y objetivos del área de Infraestructura:

- Cumplir con las normativas vigentes en habilitación y conforme a las leyes colombianas para la prestación de servicios de salud
- Brindar apoyo a la dirección nacional, dirección corporativa
- Realizar el mantenimiento de las distintas unidades

Actividades:

- Coordinación de proyectos nuevos y adecuaciones
- Búsqueda de inversionistas
- Apoyar y realizar las tareas de mantenimiento de las distintas regionales
- Control de obras, interventorías y liquidación de contratos
- Analizar y realizar el presupuesto de infraestructura
- Realizar la programación de mantenimientos preventivos y correctivos
- Analizar las solicitudes de mantenimiento de las distintas regionales
- Realizar soporte operativo y técnico a las áreas anexas
- Estandarizar la infraestructura física de acuerdo a los lineamientos y vanguardias en salud y de la empresa.
- Coordinar los diseños y actividades preparativas
- Coordinar las distintas áreas que tienen que ver con los proyectos

Las unidades se encuentran establecidas según las actividades establecidas para la necesidad de la empresa en diseño, control, ejecución y mantenimiento.

Contribución del área en la Empresa

Proveer servicios y activos infraestructura en funcionamiento que soporten la operación (edificaciones, comunicaciones, mantenimiento)	Servicio a Valor
Asegurar que los terceros involucrados en la prestación de servicios de infraestructura lo hagan sin poner en riesgo la continuidad de la operación del negocio	Requisición a Instalación
Atender y resolver inconvenientes de mantenimiento durante el uso y la operación	Desempeño de la operación
Poner en producción cambios menores ante pedidos específicos, sin poner en riesgo la continuidad de la operación	Problema a Solución
Asegurar la continuidad de la unidad ante eventos disruptivos de la operación	Cambio a Ejecución
Alinear la estrategia infraestructura con los objetivos del negocio	Desastre a Recuperación
Asegurar que “se hace lo que se dice”	Estrategia a Presupuesto
Agregar valor con los nuevos proyectos e imagen	Plan a Disponibilidad
Implementar nuevos servicios respaldados por iniciativas aprobadas	Iniciativa a Propuesta
Asegurar que las inversiones y costos operativos de Infraestructura y mantenimiento se encuentran dentro de lo planificado	Especificación a Liberación
Menor costos en infraestructura y mantenimiento	Proyecto a Producción

La estructura y el tamaño de estas unidades

Las unidades de infraestructura de sinergia esta compuestas en 3 unidades

- Mantenimiento; preventivo,
- Infraestructura; ejecución, planeación y seguimiento.
- Taller; Diseño y presupuesto

Las relaciones entre las unidades son de mutua comunicación, de flujo constante de intercambio de información, de conocimiento y seguimiento a las ejecuciones.

Mantenimiento tiene una mesa de ayuda la cual filtra la información y requerimientos que envían las regionales y la sede nacional, según la necesidad estos requerimientos son enviados por ejecución directa, coordinadores de infraestructura, taller de diseño o al jefe según el monto y requerimiento.

La estructura de autoridad en infraestructura se encuentra claramente definida y establecida desde la toma de decisiones hasta el valor salarial, pero los perfiles y conocimientos no están establecidos jerárquicamente. Mientras las funciones y Los objetivos de cada cargo se encuentran en una herramienta llamada Daruma la cual se encuentran descriptos los cargos de cada uno de unidad áreas.

Aunque están establecidos los cargos y estos se encuentran bien descriptos en el Daruma no todo el personal conoce detalladamente sus funciones y la descripción de su cargo y del que está relacionado.

En el área existen asesores externos según la complejidad de los proyectos estos está en áreas técnicas, Diseño, obras civiles, sistemas de aires acondicionados, instalaciones eléctricas y otros elementos técnicos.

Comités de infraestructura son realizados cada semana estos son conformados por el jefe de infraestructura, coordinadores de infraestructura y coordinador de mantenimiento.

También existen reuniones de proyectos estos son realizados cada 15 días a 8 días según la entrega de los proyectos, estos son comités más técnicos.

Toma de decisiones en la jefatura de infraestructura:

Toma de decisiones se realizan según la jerarquía y rango en la organización en el área el máximo puesto jerárquico es el jefe de infraestructura este se encarga de filtrar, direccionar, planear y generar los lineamientos de los proyectos según las directrices de los diferente grupos de interés de las unidades de la empresa.

Coordinador de Mantenimiento: este el encargado de direccionar las políticas de mantenimiento de las diferentes unidades de Sinergia.

Coordinador de Infraestructura; este es el encargado de coordinar y ejecutar los proyectos de remodelación y obras nuevas de las diferentes unidades de sinergia.

Mesa de mantenimiento: este grupo de 3 auxiliares se encargan de filtrar las solicitudes de las unidades asistenciales y administrativas. Realiza seguimiento a las órdenes de trabajo y servicios según el monto y el aprobador.

Taller de Diseño: este es el encargado de la elaboración de los diseños, presupuestos y algunas actividades de perfectibilidad de diseño. Este grupo toma decisiones en cuanto a la elaboración de actividades relacionadas con ideas iniciales de los proyectos.

Se requiere revalidar y estudiar el crecimiento del área con las necesidades generadas con la integración de CRISTHUS Healt aumentar el tamaño y revisar las funciones de cada una de las áreas anexas.

6.1.3 Dirección

Como se puede caracterizar el estilo de dirección de la empresa a través de la comunicación y la participación de las decisiones basa su relación en la independencia y responsabilidades de cada área independiente de su función, se requiere que su eje principal se la información y acciones comunales, la jefatura delega y requiere que cada persona a cargo participe y se apropie de los procesos La gerencia delega y propicia la participación del personal.

La jefatura entrega los insumos necesarios para la toma de decisiones frente a situaciones la decisión siempre busca propiciar varios escenarios para la toma de decisiones y demás.

Este ha sido un proceso de desarrollo constante y de crecimiento.

La relación del equipo y la alta gerencia es una relación de respeto y aprecio mutuo en el cual se tienen en cuenta el conocimiento de los profesionales a cargos, La empresa es dirigida por profesionales y una junta directiva competente. Las relaciones de poder se dan atrás ves de los cargos y áreas más importantes de la empresa según las jerarquías u organigramas.

Atraves de las matrices de trabajo definidas las actividades de cada unidad y sus acciones con las otras unidades, los perfiles de la gerencia u de los directivos son generados por gestión humana y corresponden a los requerimientos de la empresa.

En cuanto a la dirección del área se requiere medir y tener cifras para generar una calificación más concreta.

Las decisiones importantes de la empresa se realizan en las juntas directivas en este proceso participan los directivos del grupo corporativo y de Sinergia, Se han establecido alguna política y procedimiento para tomar las decisiones, en especial las de mayor importancia para el desempeño empresarial las cuales se encuentran en el manual de funciones de cada cargo.

6.1.4 Evaluación y control

Sistema de Control y seguimiento del área

Si a través de plataforma de gestión humana la cual se establecen las metas de cada área y luego de personas para las cuales están destinadas las áreas y en 3 momentos se le realizan seguimientos a las actividades.

Principales fundamentos del seguimiento de la empresa

- Control y seguimiento
- Protección y aseguramiento de los recursos
- Oportunidad de la información
- Cumplimientos de políticas normas y procesos

Controles y seguimiento en las áreas

Si se realizan seguimientos internos semanales y luego controles en reuniones mínimo cada 15 días, luego seguimiento a las metas de largo plazo cada semestre.

Las áreas y factores objetivos de la gestión corresponden a los lineamientos de la empresa, pero para la construcción del proceso el próximo año se requiere establecer metas acordes a un diagnóstico elaborado con tiempo según los objetivos establecidos por la empresa, La información realizada en la medición se utiliza para retroalimentación del plan de acción del próximo año, estos resultados no son tomados como factores detonantes para la planificación de los próximos años.

- Las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para la formulación de los planes, para tomar medidas correctivas para la formulación de los planes.

Control de la gestión se realiza a través de los coordinadores de infraestructura, los cuales se encargada de realizar el respectivo seguimiento de obra de las unidades. Los controles se realizan a través del seguimiento de la obra, comités de obra, visitas técnicas y seguimiento a la ejecución de las actividades del área. Otras modalidades de control son los mantenimientos periódicos, revisoría fiscal, juntas directivas, reuniones programadas con las regionales, reuniones internas y seguimientos de las actividades.

6.2 Análisis de cultura organizacional

Estos son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa.

- Dignidad: Respeto a la persona, todos somos importantes.
- Integridad: Honestidad, justicia y consistencia en todas las relaciones.
- Excelencia: Altos niveles de servicio y superación constante.
- Compasión: Servicio con amor, empatía y preocupación por la otra persona.
- Prudencia en la Administración de los Recursos: Uso prudente y justo de talentos y recursos en colaboración mutua.
- Solidaridad: Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.
- Honestidad: Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.
- Servicio: Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.
- Trabajo en: Somos un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.
- Cumplimiento de compromisos: Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del asociado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del Grupo.
- Confianza: Sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo.

Estos valores son trabajados en actividades y recordados frecuentemente por la empresa en actividades y usos diarios no solo para los empleados si no para los usuarios, Gracias a la participación de CHRISTUS Health en Sinergia garantiza que una empresa de gran experiencia, genere un nuevo modelo de trabajo y de comportamiento organizacional la cual limita las acciones personales sobre el interés de la y beneficio de la empresa.

El clima de trabajo es relativamente calmado y tiene actividades críticas y por su uso e importancia generan que tenga toda la concentración del área y no se admiten errores ya que estamos hablando de atenciones críticas, básicas, primordiales de clínicas y centros básicos de atención. Tanto en mantenimiento como infraestructura.

6.3 Análisis de situación Contable

6.2 Análisis financiero

A continuación, se presentan los estados financieros de la empresa CHRISTUS Sinergia para el periodo comprendido 2013 a 2015 los valores están expresados en millones de pesos.

6.2.1 Balance general

Se presentan los balances generales de la empresa en el año 2013, 2014 y 2015 los valores están expresados en millones de pesos.

Tabla continúa en la siguiente página

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	<i>Nota</i>	2013	2014	2015
ACTIVO				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes al efectivo	7 y 31	1.542.687	7.549.528	13.934.462
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	10 y 31	32.732.874	28.331.219	23.540.536
Inventarios	11	1.802.066	689.829	554.497
Activos por impuestos corrientes	10	2.539.352	772.700	5.467.358
Gastos pagados por anticipado	14	90.977	40.000	10.383
Total activo corriente		38.707.956	37.383.276	43.507.236
Activo no corriente				
Inversión en subsidiarias, asociadas	8 y 31	1.716.800	27.275.977	65.284.438
Maquinaria y equipo	12	11.147.724	9.703.857	12.106.505
Activos intangibles	13	562.511	166.862	2.461.047
Activos por impuestos diferidos	30	2.390.686	2.231.295	2.877.975
Total activo no corriente		31.268.686	39.377.991	82.729.965
Total activo		69.976.642	76.761.267	126.237.201
PASIVO				
Pasivo corriente				
Pasivos financieros	16 y 31	3.955.840	5.848.146	5.071.506
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	17 y 31	30.467.564	17.319.800	25.781.395
Impuestos corrientes	29	0	403.624	17.708
Beneficios a los empleados	18	774.896	1.780.171	2.107.863
Provisiones	19 y 31	721.166	1.383.698	1.646.412
Otros pasivos	20 y 31	3.095.547	1.364.789	5.460.852
Total pasivo corriente		39.015.013	28.100.228	40.085.736
Pasivo no corriente				
Pasivos financieros	16 y 31	8.215.632	7.004.814	1.919.595
Impuestos diferidos	19	0	174.986	1.047.065
Total pasivo no corriente		8.215.632	7.179.800	2.966.660
Total pasivo		47.230.645	35.280.028	43.052.396

PATRIMONIO

Capital suscrito y pagado	21	29.107.879	42.521.843	84.197.477
Reservas		12.807	217.638	782.897
Resultado del periodo		0	5.303.278	4.715.909
Resultados acumulados		(215522,00)	-420.352	-349.312
Resultados acumulados - Adopción NIIF		(6159166,00)	-6.159.166	-6.159.166
Total patrimonio atribuible a los propietarios		22.745.998	41.463.241	83.187.805

Participación no controladora

Total patrimonio		22.745.998	41.463.241	83.187.805
Total pasivo y patrimonio		69.976.643	76.743.269	126.240.201

6.2.2 Estados de Resultados**ESTADO DE RESULTADOS**

	vertical Nota	2014	2015
Operaciones continuas			
Ingresos de actividades ordinarias	22 y 31	100.274.933	196.934.561
Costo de ventas	29 y 31	50.867.063	108.664.786
Ganancia bruta		49.407.870	88.269.775
Otros ingresos	23 y 31	3.501.118	3.693.108
Participación en las ganancias de asociadas	8 y 31	0	69.757
Gastos de administración	25 y 31	37.428.655	79.144.802
Gastos de ventas	26 y 31	270.202	514.174
Otros gastos	27 y 31	737.098	103.753
Resultados de actividades de la operación		14.473.033	12.269.911
Ingreso financiero	24 y 31	107.956	629.112
Costos financieros	26 y 31	1.205.943	1.101.354
Costo financiero neto		(1.097.987)	(472.242)
Deterioros	28	307.313	538.714
Depreciaciones		3.602.356	3.889.264
Amortizaciones		209.017	336.027
Ganancia por operaciones que continúan		9.256.360	7.033.664

Operaciones discontinuadas

Utilidad (pérdida) de operaciones discontinuadas	6	-270.591	0
--	---	----------	---

Resultado del período		8.985.769	7.033.664
------------------------------	--	------------------	------------------

Impuesto sobre la renta corriente	30	3.348.338	2.092.356
-----------------------------------	----	-----------	-----------

Impuesto sobre la renta diferido	30	334.142	225.399
----------------------------------	----	---------	---------

Ganancia del año		5.303.289	4.715.909
-------------------------	--	------------------	------------------

Nota los estados de resultados de los años anteriores a 2014 no están incluidos por que estos no se encuentran actualizados a NIIF.

6.2.2 Situación financiera – Normalización Vertical

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - NORMALIZACIÓN VERTICAL

	Nota	2013	%	2014	%	2015	
ACTIVO							
Activo corriente							
Efectivo y equivalentes al efectivo	7 y 31	1.542.687	2,20%	7.549.528	9,84%	13.934.462	11,04%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	10 y 31	32.732.874	46,78%	28.331.219	36,91%	23.540.536	18,65%
Inventarios	11	1.802.066	2,58%	689.829	0,90%	554.497	0,44%
Activos por impuestos corrientes	10	2.539.352	3,63%	772.700	1,01%	5.467.358	4,33%
Gastos pagados por anticipado	14	90.977	0,13%	40.000	0,05%	10.383	0,01%
Total activo corriente		38.707.956	55,32%	37.383.276	48,70%	43.507.236	34,46%
Activo no corriente							
Inversión en subsidiarias, asociadas	8 y 31	1.716.800	2,45%	27.275.977	35,53%	65.284.438	51,72%
Maquinaria y equipo	12	11.147.724	15,93%	9.703.857	12,64%	12.106.505	9,59%
Activos intangibles	13	562.511	0,80%	166.862	0,22%	2.461.047	1,95%
Activos por impuestos diferidos	30	2.390.686	3,42%	2.231.295	2,91%	2.877.975	2,28%
Total activo no corriente		31.268.686	44,68%	39.377.991	51,30%	82.729.965	65,54%
Total activo		69.976.642	100,00%	76.761.267	100,00%	126.237.201	100,00%
PASIVO							
Pasivo corriente							
Pasivos financieros	16 y 31	3.955.840	5,65%	5.848.146	16,58%	5.071.506	11,78%
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	17 y 31	30.467.564	43,54%	17.319.800	49,09%	25.781.395	59,88%
Impuestos corrientes	29	0	0,00%	403.624	1,14%	17.708	0,04%
Beneficios a los empleados	18	774.896	1,11%	1.780.171	5,05%	2.107.863	4,90%
Provisiones	19 y 31	721.166	1,03%	1.383.698	3,92%	1.646.412	3,82%
Otros pasivos	20 y 31	3.095.547	4,42%	1.364.789	3,87%	5.460.852	12,68%
Total pasivo corriente		39.015.013	55,75%	28.100.228	36,61%	40.085.736	31,75%
Pasivo no corriente							
Pasivos financieros	16 y 31	8.215.632	11,74%	7.004.814	19,85%	1.919.595	4,46%
Impuestos diferidos	19	0	0,00%	174.986	0,50%	1.047.065	2,43%
Total pasivo no corriente		8.215.632	11,74%	7.179.800	20,35%	2.966.660	6,89%
Total pasivo		47.230.645	67,49%	35.280.028	45,96%	43.052.396	34,10%
PATRIMONIO							
Capital suscrito y pagado	21	29.107.879	41,60%	42.521.843	55,39%	84.197.477	66,70%
Reservas		12.807	0,02%	217.638	0,28%	782.897	0,62%
Resultado del periodo		0	0,00%	5.303.278	6,91%	4.715.909	3,74%
Resultados acumulados		(215522,00)	-0,31%	-420.352	-0,55%	-349.312	-0,28%
Resultados acumulados - Adopción NIIF		(6159166,00)	-8,80%	-6.159.166	-8,02%	-6.159.166	-4,88%
Total patrimonio atribuible a los propietarios		22.745.998	32,51%	41.463.241	54,02%	83.187.805	65,90%
Participación no controladora							
Total patrimonio		22.745.998	32,51%	41.463.241	54,02%	83.187.805	65,90%
Total pasivo y patrimonio		69.976.643	100%	76.743.269	100%	126.240.201	100%

Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar

De acuerdo con la normalización presentada los deudores comerciales han venido disminuyendo en los últimos años 46.78%, 36.91% al 18.65% 2013, 2014 y 2015

Maquinaria y equipo

La maquinaria y equipo son reconocidas en su medición inicial por el valor razonable como costo atribuido y posteriormente valoradas al costo menos depreciación acumulada y perdidas por deterioro. Estas cuentas presentaron para el año anterior 15.93% 12.64 y 9.59% 2013, 2014 y 2015

Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar

Los acreedores comerciales pueden definirse simplemente como un dinero adeudado por una empresa a sus proveedores. Cuando un negocio está en marcha, tiene que gastar dinero para proporcionar los bienes o servicios que comercializa. Para adquirir las materias primas necesarias, el negocio abre líneas de crédito con sus proveedores que son debidas, por lo general, al final del ciclo económico o 30 días. Estas deudas son también conocidas como cuentas por pagar. Estas son las cifras de los últimos tres años las cuales ha ido en aumento 43.54% 49.09% 59.88% 2013, 2014 y 2015

Pasivos financieros

Estos se clasificarán en alguna de las siguientes categorías, a efectos de su valoración: Débitos y partidas a pagar, Pasivos financieros mantenidos para negociar.

Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de Pérdidas y ganancias.

Adicionalmente, los pasivos financieros originados como consecuencia de transferencias de activos, en los que la empresa no haya cedido ni retenido sustancialmente sus riesgos y beneficios, se valorarán de manera consistente con el activo cedido. Esto es, en el caso de que el activo cedido se esté valorando con base en su valor razonable y se registren los cambios en el patrimonio neto, el pasivo surgido en la operación se valorará de la misma manera. En los últimos años están han ido disminuyendo 11.74% 19.85% 4.46% 2013, 2014 y 2015

Capital suscrito y pagado

El capital suscrito, es el capital que los socios se comprometen a aportar a la sociedad, por lo tanto, la suscripción de acciones o de capital se convierte en un derecho de la sociedad a cargo del socio suscriptor. En esta cuenta sinergia a aumento su capital esto debido a la alianza con CRISTHUS Healt su nuevo socio en el cual nos muestra su aumento, 41.60% 55.39% 66.70% 2013 2014 y 2015

Total, de patrimonio

Es la distribución de los beneficios, de la reducción obligatoria de capital social y de la disolución obligatoria por pérdidas de acuerdo con lo dispuesto en la regulación legal, se considerará patrimonio total el importe que se califique como

tal conforme a los criterios para confeccionar las cuentas anuales, incrementado en el importe del capital social suscrito no exigido, así como en el importe del nominal y de las primas de emisión o asunción del capital social suscrito que esté registrado contablemente como pasivo. Estos son los últimos porcentajes de los últimos 3 años 32.51% 54.02% 65.90% 2013, 2014 y 2015 el cual muestra un aumento notable en esto años.

6.2.2 Situación financiera – Normalización Horizontal

ANALISIS HORIZONTAL			
		2013/2014	2014/2015
	Nota	%	
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes al efectivo	7 y 31	389,38%	84,57%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	10 y 31	-13,45%	-16,91%
Inventarios	11	-61,72%	-19,62%
Activos por impuestos corrientes	10	-69,57%	607,57%
Gastos pagados por anticipado	14	-56,03%	-74,04%
Total activo corriente		-3,42%	16,38%
Activo no corriente			
Inversión en subsidiarias, asociadas	8 y 31	1488,77%	139,35%
Maquiniaria y equipo	12	-12,95%	24,76%
Activos intangibles	13	-70,34%	1374,90%
Activos por impuestos diferidos	30	-6,67%	28,98%
Total activo no corriente		25,93%	110,09%
Total activo		9,70%	64,45%
PASIVO			
Pasivo corriente			
Pasivos financieros	16 y 31	47,84%	-13,28%
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	17 y 31	-43,15%	48,86%
Impuestos corrientes	29		-95,61%
Beneficios a los empleados	18	129,73%	18,41%
Provisiones	19 y 31	91,87%	18,99%
Otros pasivos	20 y 31	-55,91%	300,12%
Total pasivo corriente		-27,98%	42,65%

Pasivo no corriente

Pasivos financieros	16 y 31	-14,74%	-72,60%
Impuestos diferidos	19		498,37%
Total pasivo no corriente		-12,61%	-58,68%
Total pasivo		-25,30%	22,03%

PATRIMONIO

Capital suscrito y pagado	21	46,08%	98,01%
Reservas		1599,37%	259,72%
Resultado del periodo			-11,08%
Resultados acumulados		95,04%	-16,90%
Resultados acumulados - Adopción NIIF		0,00%	0,00%
Total patrimonio atribuible a los propietarios		82,29%	100,63%

Participación no controladora

Total patrimonio		82,29%	100,63%
Total pasivo y patrimonio		9,67%	64,50%

Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar

En deudores comerciales se presentó una disminución del -16.91% al año 2015 con respecto al año anterior que fue de -13.45%, esto debido a la salida contable de la clínica farallones y clínica palma real. Otra de las causas es la recuperación de cartera de Coomeva entidad promotora de Salud S.A., del total de la misma, ha presentado una disminución por el cumplimiento en los compromisos de pago, cancelando en si totalidad los pagos fijos dentro del mes y realizando abonos de pagos a contratos por evento.

Maquinaria y equipo

En maquinaria y equipo se presentó un aumento significativo del 24.76% respecto al año 2014 con -12.95% esto debido a que varias sedes de prestación pasaran con sus activos, (equipos y maquinarias) que estaban en la EPS Coomeva a ser comprados por Sinergia Global en Salud. Otra causa es las mejoras locativas realizadas en el año 2015 con respecto al 2014.

Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar

Los acreedores comerciales aumentaron con referente al año 2014 el cual fue -43.15% y en el año 2015 este aumento a 48.86% esto debido a la implementación de nuevos proyectos como GAM (Gestión avanzada de medicamentos) la implementación de nuevas sedes ha generado el aumento de insumos, arrendamientos, servicios y otras cuentas por pagar las cuales están asociadas a la prestación de los servicios.

Pasivos financieros

En los pasivos financieros se observa la disminución obtenida en los dos últimos años -14.74% en el año 2014 al -72.60% esto debido a la terminación de algunos créditos en 2014 y 2015 en largo plazo con Cooperativa Medica del Valle y la disminución de la deuda con Helm Bank S.A en los últimos años. Para el año 2015 no se adquirieron nuevos créditos.

Capital suscrito y pagado

En esta cuenta se pasó del 2014 46,08% al 2015 98,01% esto debido al aumento del capital social autorizado, también se observa que Coomeva Medicina Prepagada aumento la participación accionaria en sinergia con respecto al año 2015 también se ve reflejado un aumento en el valor de las acciones referente al año anterior.

6.2.3 Normalización vertical del estado de resultados

La normalización vertical del estado de resultados es una comparación de las distintas cuentas que lo conforman, con el valor de las ventas netas la finalidad de este ejercicio es determinar la distribución de los ingresos netos de la operación en los diferentes conceptos que afectan los resultados de la empresa en el periodo

ESTADO DE RESULTADOS ORGANIZACIÓN VERTICAL					
	Nota	2014	%	2015	%
Operaciones continuas					
Ingresos de actividades ordinarias	22 y 31	100.274.933	100,00%	196.934.561	100,00%
Costo de ventas	29 y 31	50.867.063	50,73%	108.664.786	55,18%
Ganancia bruta		49.407.870	49,27%	88.269.775	44,82%
Otros ingresos	23 y 31	3.501.118	3,49%	3.693.108	1,88%
Participación en las ganancias de asociadas	8 y 31	0	0,00%	69.757	0,04%
Gastos de administración	25 y 31	37.428.655	37,33%	79.144.802	40,19%
Gastos de ventas	26 y 31	270.202	0,27%	514.174	0,26%
Otros gastos	27 y 31	737.098	0,74%	103.753	0,05%
Resultados de actividades de la operación		14.473.033	14,43%	12.269.911	6,23%
Ingreso financiero	24 y 31	107.956	0,11%	629.112	0,32%
Costos financieros	26 y 31	1.205.943	1,20%	1.101.354	0,56%
Costo financiero neto		(1.097.987)	-1,09%	(472.242)	-0,24%

Deterioros	28	307.313	0,31%	538.714	0,27%
Depreciaciones		3.602.356	3,59%	3.889.264	1,97%
Amortizaciones		209.017	0,21%	336.027	0,17%
Ganancia por operaciones que continúan		9.256.360	9,23%	7.033.664	3,57%
Operaciones discontinuadas					
Utilidad (pérdida) de operaciones discontinuadas	6	-270.591	-0,27%	0	0,00%
Resultado del período		8.985.769	8,96%	7.033.664	3,57%
Impuesto sobre la renta corriente	30	3.348.338	3,34%	2.092.356	1,06%
Impuesto sobre la renta diferido	30	334.142	0,33%	225.399	0,11%
Ganancia del año		5.303.289	5,29%	4.715.909	2,39%

En la normalización vertical del estado de resultados se puede ver que los conceptos de afectan en mayor medida los ingresos operacionales son los siguientes.

Ganancia Bruta

En el año 2015 se refleja una disminución en el porcentaje de la ganancia bruta con respecto al año anterior (2014 49.27% al 2015 44.82%)

Esta disminución se debe al aumento de los costos de ventas el cual se sitúa en un porcentaje mayor en el último año (55,18% en 2015 al 50,73% al 2014) aunque en el último año los ingresos de las actividades ordinarias aumentaron significativamente. Esto debidamente materiales y suministros a pacientes, Honorarios, arrendamientos, servicios y mantenimiento, reparaciones y accesorios.

Gastos administrativos

Los gastos administrativos aumentaron del (37.33% en el 2014 a 40.19% en el 2015) los gastos administrativos ha tenido una variación significativa generada por el crecimiento de la población y nuevas unidades de atención para la prestación de salud (IPS), estos debido a Los gastos de las unidades, a un mayor aumento del personal por la sustitución de cambio patronal necesario para el traslado de las unidades de EPS a Sinergia, otros gastos son: servicios outsourcing, gestión documental, centro de contacto, aseo, y vigilancia; a su vez se evidencia un mayor gasto por mantenimiento correctivo para el cumplimiento de la norma de habilitación.

Resultados de actividades de la operación

Este presento una disminución del (14.43% en el 2014 al 6.23% en 2015) esto debido al aumento de los gastos administrativos los cuales afectaron notablemente el total del resultado de la operación.

Costos financieros neto

Estos presentaron una disminución del (-1.09 al 2014 al -0.24 en 2015) esto debido a la reducción de los costos financieros y una mayor afectación en el ingreso en el último año.

Ganancia por operaciones que continúan

Las ganancias de estas operaciones disminuyeron de (9.23% en el 2014 al 3.57% al 2015) por las inversiones realizadas y la separación contable con las clínicas

Resultados del periodo

En esta cuenta se muestra una disminución del (5.29% en 2014 al 2.39% en 2015) esto debido a las altas inversiones realizadas en este año por el paso de varias unidades atención a sinergia y que las ganancias de las clínicas no están reflejadas en el último año

6.2.4 Estados de resultados Normalización Horizontal

Al igual que la normalización horizontal del balance general la normalización horizontal del estado de resultados tiene como objetivo identificar las tendencias de las cuentas a lo largo de los periodos contables, este procedimiento toma como base de comparación, el valor de la cuenta que corresponde al periodo anterior, con el fin de identificar la que deben recibir mayor atención.

ESTADO DE RESULTADOS - ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

	<i>Nota</i>	2014	2015	2014/2015
Operaciones continuas				
Ingresos de actividades ordinarias	22 y 31	100.274.933	196.934.561	96,39%
Costo de ventas	29 y 31	50.867.063	108.664.786	113,63%
Ganancia bruta		49.407.870	88.269.775	78,66%
Otros ingresos	23 y 31	3.501.118	3.693.108	5,48%
Participación en las ganancias de asociadas	8 y 31	0	69.757	
Gastos de administración	25 y 31	37.428.655	79.144.802	111,46%
Gastos de ventas	26 y 31	270.202	514.174	90,29%
Otros gastos	27 y 31	737.098	103.753	-85,92%
Resultados de actividades de la operación		14.473.033	12.269.911	-15,22%
Ingreso financiero	24 y 31	107.956	629.112	482,75%
Costos financieros	26 y 31	1.205.943	1.101.354	-8,67%
Costo financiero neto		(1.097.987)	(472.242)	-56,99%

Deterioros	28	307.313	538.714	75,30%
Depreciaciones		3.602.356	3.889.264	7,96%
Amortizaciones		209.017	336.027	60,77%
Ganancia por operaciones que continúan		9.256.360	7.033.664	-24,01%
Operaciones discontinuadas				
Utilidad (pérdida) de operaciones discontinuadas	6	-270.591	0	-100,00%
Resultado del período		8.985.769	7.033.664	-21,72%
Impuesto sobre la renta corriente	30	3.348.338	2.092.356	-37,51%
Impuesto sobre la renta diferido	30	334.142	225.399	-32,54%
Ganancia del año		5.303.289	4.715.909	-11,08%

En la normalización observamos cambios significativos, positivos y negativos, a continuación, se revisarán como en la normalización vertical las cuentas de mayor incidencia y sus fluctuaciones.

Ganancia Bruta

La cuenta presenta un aumento en los dos últimos periodos analizados, en 2014/2015 78.66% esto generado al aumento de las unidades que pasaron de EPS a sinergia y el aumento de las actividades ordinarias de la operación.

Gastos de administración

Esta muestra un aumento en los gastos debido al aumento de las unidades las cuales pasaron de EPS Coomeva a Sinergia Global en salud 111.46% del 2014 al 2015 estos gastos son de arrendamientos, servicios públicos, mejoras locativas y otros procedentes a la prestación de servicios

Resultados de actividades de la operación

Esta cuenta tuvo una disminución del -15.22% del 2014 al 2015 esto debido al aumento de los gastos en ventas y gastos administrativos por el traslado de nuevas sedes. Las cuales se requirieron una gran demanda de recursos y personal para la habilitación de las unidades de salud y clínicas.

Costos financieros netos

En esta cuenta se nota una disminución -56.99% del 2014 al 2015 esto debido a que en el año 2015 se disminuyeron las deudas y no se adquirieron nuevas deudas.

Ganancia por operaciones que continúan

En esta cuenta se aprecia notablemente una disminución -24.01 del 2014 al 2015 Disminuyo

Resultado del periodo

En esta cuenta muestra que disminuyo -21.72 del 2014 al 2015 esto debido al ala operación jurídica de aportación en especie del establecimiento de comercio para la formación de una nueva sociedad denominada Clínica Palma Real S.A.A Mediante dicha operación Sinergia Global en salud Obtuvo el 100% de la participación accionaria de la nueva sociedad constituida: Clínica Palma Real S.A.S., la cual inicio operación como una entidad legal independiente desde el 01 de abril del 2014

Ganancia del año

Estas reflejan una notable disminución -11.08 del 2014 al 2015 debido a los gastos de traslados y crecimiento de nuevas sedes.

6.2.5 Indicadores Financieros

Se presentan los indicadores financieros de la empresa calculados solo en dos periodos debido a que el periodo 2013 no se encuentra en versión NIIF

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Indicadores de liquidez				
Razón corriente	Veces	0,99	1,33	1,09
Razón Acida	Veces	0,95	1,31	1,07
Capital de trabajo	Pesos	-\$ 307.057	\$ 9.283.048	\$ 3.421.500
Indicadores de endeudamiento				
razón de deuda	%	67,49%	45,96%	34,10%
razón de cobertura de intereses	Veces	0,0	0,62	0,57
período de pago	Dias	0,0	166,59	117,27
indicadores de actividad				
periodo de cobro	Dias	0,0	102	43
Periodo de rotación de Inventarios	Dias	0,0	5	2
Período de caja	Dias	0,0	64,87	74,24
Caja minima	Pesos	0,0	\$ 28.057.782	\$ 22.181.923
rotación de activos fijos	Veces	0,0	0,77	0,64
Indicadores de rentabilidad				
margen neto	%		5,29%	2,39%
margen operativo	%	0,0%	9,23%	3,57%
rendimiento neto para los propietarios	%	0,0%	6,91%	3,74%
rendimiento de operativos para los propietarios	%	0,0%	34,91%	14,75%
rentabilidad neta	%	0,0%	6,91%	3,74%
rentabilidad operativa	%	0,0%	18,85%	9,72%
Indicadores de apalancamiento				
Apalancamiento total	Veces	0	5,50	12,55

6.2.5.1 indicadores de liquidez

Esta indica la capacidad de convertir el valor de una cuenta en dinero en efectivo para responder por las exigencias de corto plazo.

Razón corriente: Activo corriente / Pasivo Corriente

Indica la capacidad que posee la empresa para atender los compromisos de corto plazo con los recursos disponibles en el mismo lapso, por tal motivo se relacionan los activos corrientes con los pasivos corrientes.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Razón corriente	Veces	0,99	1,33	1,09

Razón ácida Activo - inventarios/pasivos corrientes.

Mide el respaldo disponible que tiene la empresa en un plazo inmediato para responder por las obligaciones exigibles a corto plazo.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Razón Ácida	Veces	0,95	1,31	1,07

Capital de trabajo: Activo corriente – Pasivo corriente

El resultado de este indicador muestra los recursos con los que contaría la compañía para el desarrollar sus operaciones, luego de cancelar los pasivos exigibles.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Capital de trabajo	Pesos	-\$ 307.057	\$ 9.283.048	\$ 3.421.500

Conclusión: la empresa requiere revisar con lupa la liquidez ya que cada vez es menor.

6.2.5.2 Indicadores de endeudamiento

Este tipo de índices, muestra la contribución de los acreedores en la generación de fondos para la empresa y las implicaciones que conlleva la financiación externa. Este resultado le interesa especialmente a las entidades financieras y acreedores de largo plazo.

Razón de deuda: pasivo total/activo total

Esta razón indica el grado de participación de los acreedores en la financiación de los activos de la compañía, por lo tanto, se calcula a partir de la relación entre el pasivo total y el Activo total. Es oportuno mencionar que esta cifra se calculó cuando se efectuó la normalización vertical del balance general.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
razón de deuda	%	67,49%	45,96%	34,10%

Razón de cobertura de intereses: Utilidad operativa / Gastos Financieros

Cuando la empresa se ve abogada a conseguir recursos financieros con costos demasiados elevados, comparado con los beneficios que se obtiene de sus operaciones. Por este motivo es conveniente conocer la capacidad de cubrimiento de los gastos financieros originados en la financiación, a partir de la utilidad operacional.

Indicadores de endeudamiento	und	2013	2014	2015
razón de cobertura de intereses	Veces	0,0	12,00	11,14

Periodo de pago: proveed x 360días / compras a crédito

Este indicador muestra cuantos días se está demorando la empresa en pagarle a sus proveedores, las facturas por compras a crédito.

Indicadores de endeudamiento				
período de pago	Días	0,0	122,58	85,41

Conclusiones: el nivel de endeudamiento de la empresa es bueno, pero esta requiere mejorar mucho más en los periodos de pagos a los proveedores

6.2.5.3 Indicadores de actividad

Estos indicadores tratan de medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos constituye un importante complemento de las razones de liquidez; debido a que miden la duración del ciclo y del periodo cartera.

Periodo de cobro: cliente x 360 días /ingresos por ventas

Esta razón indica el promedio de días de plazo que concede la compañía a sus clientes para recaudar las ventas a crédito.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
periodo de cobro	Días	0,0	102	43

Periodo de rotación de inventarios: inventario X 360/Costos de ventas

Este indicador muestra el lapso en días de la compañía se demora en vender los inventarios que tiene en existencia, es decir la rapidez con la que la empresa convierte los inventarios en cuentas por cobrar o en efectivo, según si las ventas son a crédito o a contado.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Periodo de rotación de Inventarios	Días	0,0	5	2

Periodo de caja: periodo de pago - periodo de cobro

Este es otro de los indicadores que no se calcula basado en un cociente, sino con la acumulación de los datos de los tres, índices vistos anteriormente.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Período de caja	Días	0,0	64,87	74,24

Caja mínima: desembolso del periodo x periodo de caja/360 días

Es el evento que la empresa hubiera conocido con suficiente antelación, el monto total estimado de los desembolsos en efectivo que realizara durante el periodo, habría sido conveniente calcular el valor promedio que debería tener disponible en Caja para efectuar los pagos, se denomina caja mina para operaciones y determina basados en el indicador anterior (periodo de caja) y el valor de los desembolsos que se harían en el periodo que se está analizando.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Caja minima	Pesos	0,0	\$ 28.057.782	\$ 22.181.923

Rotación de activos fijos: ingresos por ventas / activos fijo neto

Este índice muestra la eficiencia lograda con el uso de la inversión que se han realizado en instalaciones, maquinaria y equipos.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
rotación de activos fijos	Veces	0,0	0,77	0,64

Rotación de activo total: ingresos por ventas / activo total

Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa de generar ingresos operacionales a partir de una inversión dada.

Conclusión:

Se observa un gran cambio en la utilización del recurso en el año 2015 con respecto al año anterior, pero también se observa una disminución en la caja mínima

6.2.5.4 Indicadores de rentabilidad

Este grupo de indicadores sirven para medir el grado de eficiencia que ha demostrado la gerencia en la administración de compañía, por lo tanto, el resultado de estos índices interesa particularmente a los dueños e inversionistas.

Margen neto: utilidad del ejercicio/ingresos en ventas

La cifra de esta índice resulta de dividir las utilidades obtenidas en el periodo después de impuestos, entre los ingresos operacionales. Se interpreta como la eficiencia demostrada por la gerencia en la obtención de beneficios netos, durante el periodo contable.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
margen neto	%		5,29%	2,39%

Margen de operativo: utilidad operativa / ingresos en ventas

Representa el porcentaje de las ventas que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
margen operativo	%	0,0%	9,23%	3,57%

Rendimiento neto para los propietarios: utilidad del ejercicio / patrimonio

Este indicador muestra a los dueños su verdadera retribución al riesgo que han asumido, al brindarle a la empresa el respaldo requerido para sus actividades.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
rendimiento neto para los propietarios	%	0,0%	6,91%	3,74%

Rendimiento de operativos para los propietarios: utilidad operativa. / Patrimonio

Este nos permite conocer las ganancias que se obtiene de las operaciones propias de la empresa y su relación con el dinero invertido por ellos para tales propósitos.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
rendimiento de operativos para los propietarios	%	0,0%	34,91%	14,75%

Rentabilidad neta: utilidad del ejercicio / activo total

Este es el indicador de mayor significancia en el análisis financiero, por cuando se mide la eficiencia en el manejo de los recursos por parte de la gerencia.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
rentabilidad neta	%	0,0%	6,91%	3,74%

Rentabilidad operativa: utilidad operativa / activo total

Este indicador refleja el resultado de labor del gerente en la obtención de utilidades a partir de las actividades propias de la empresa, aprovechando la inversión total que ha sido confiada a él.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
rentabilidad operativa	%	0,0%	18,85%	9,72%

Conclusión: se observa que hubo una disminución en la rentabilidad de la empresa con respecto al año anterior. Las utilidades obtenidas antes de iva disminuyeron a la mitad, el manejo de los recursos también disminuyó significativamente una de las causas, es que contablemente no se dejó de registrar a las dos clínicas de sinergia. (Clínica palma real y Clínica Farallones)

6.2.5.5 Indicadores de apalancamiento

Apalancamiento total: Utilidad bruta / utilidad antes de impuestos

Apalancamiento financiero: es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Apalancamiento total	Veces	0	5,50	12,55

Conclusiones:

El poder de apalancamiento aumento en el 2015 con respecto al año anterior.

6.3.0 Comparación de los indicadores financieros con otras empresas del sector

Para sinergia en salud los indicadores financieros a comparar se tomaron del informe de situación financiera de la Supersalud la cual clasifica a sinergia salud como gran empresa del sector de las IPS

GRUPO	Liquidez	Capital de trabajo	Endeudamiento	Endeudamiento financiero	Suficiencia Patrimonial
	Índice	Millones de \$	%	%	%
GRAN EMPRESA	1,2	1.205.698	51	17	546
MEDIANA EMPRESA	1,2	394.301	52	11	437
PEQUEÑA EMPRESA	1,5	327.980	46	10	347
MICROEMPRESA	1,5	42.721	44	8	192

Fuente: Circular Única – Dato calculado

Indicadores de Supersalud

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Indicadores de liquidez				
Razón corriente	Veces	0,99	1,33	1,09
Razón Ácida	Veces	0,95	1,31	1,07
Capital de trabajo	Pesos	-\$ 307.057	\$ 9.283.048	\$ 3.421.500

Indicadores de sinergia

Podemos decir que sinergia tiene un buen capital e trabajo con respecto al grupo de gran empresa que compara la Supersalud otro buen índice es la razón corriente la cual en el 2014 estuvo por encima del margen en el 2015 cayo esto debido a las altas inversiones en nuevas unidades y al salida contable de las clínicas

Indicadores de Rentabilidad

GRUPO	Costo de ventas/ Ventas netas	Gastos admón./ Ventas netas	Utilidad Neta/ Total ingresos	Utilidad Neta/ Patrimonio
	%	%	%	%
GRAN EMPRESA	77	97	3	6
MEDIANA EMPRESA	69	95	5	13
PEQUEÑA EMPRESA	55	97	3	17
MICROEMPRESA	41	96	4	15

Fuente: Circular Única – Dato calculado

⁹ Indicadores de Supersalud

⁹ Imagen de la Supersalud Informe financiero de indicadores de IPS

Indicadores de rentabilidad				
margen neto	%		5,29%	2,39%
margen operativo	%	0,0%	9,23%	3,57%
rendimiento neto para los propietarios	%	0,0%	6,91%	3,74%
rendimiento de operativos para los propietarios	%	0,0%	34,91%	14,75%
rentabilidad neta	%	0,0%	6,91%	3,74%
rentabilidad operativa	%	0,0%	18,85%	9,72%

Indicadores de sinergia

- Se requiere revisar el porcentaje de utilidad neta el cual está por debajo del margen esperado para este tipo de empresa.
- Se comparó costos de ventas/ ventas netas ese se comparó sobre el margen bruto el cual está muy por debajo de las empresas del sector.
- Utilidad neta /total de los ingresos este se comparó con la rentabilidad neta y está por encima de la cifra de la Supersalud.
- Utilidad neta / patrimonio esta se comparó con el rendimiento neto de los propietarios en este indicador la empresa está muy por debajo del indicador de la Supersalud

Relación con la liquidez

10

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Indicadores de liquidez				
Liquidez= Activo Corriente/ Pasivo corriente	Veces	1,27	1,21	1,24

Indicadores de la Supersalud

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Indicadores de liquidez				
Razón Ácida	Veces	0,95	1,31	1,07

Indicadores de sinergia

El resultado de índice de liquidez durante el periodo 2013 - 2015 muestra que sinergia ha estado por debajo de los índices de liquidez de las demás IPS privadas, aunque se ha atendido las obligaciones de manera oportuna este nos muestra que solo en el 2014 este índice estuvo por encima del promedio. Por lo cual se deben tomar acciones oportunas, para mejorar.

¹⁰ Imagen de la Supersalud Informe financiero de indicadores de IPS

Índices de Endeudamiento

i

Indicadores financieros	und	2013	2014	2015
Indicadores de endeudamiento				
razón de deuda	%	50	51	50
razón de cobertura de intereses	Veces	14	15	15

Indicadores de endeudamiento				
razón de deuda	%	67,49%	45,96%	34,10%
razón de cobertura de intereses	Veces	0,0	0,62	0,57

El índice de endeudamiento muestra que sinergia IPS tiene comprometido 34.10% de sus activos como respaldo de las deudas registrada, esto mucho menor a lo generado por sus competidores.

El apalancamiento financiero con entidades del sector financiero representa el 0.57 del activo total esto mucho menor a las obligaciones registrada por las otras IPS

Indicadores de apalancamiento

Indicadores de apalancamiento				
Apalancamiento total	Veces	0	5,50	12,55

El resultado de los indicadores muestra una gran diferencia entre sinergia y las otras IPS privadas, durante el periodo de análisis 2013 a 2015, con los ingresos generados por la venta de servicios de salud a cubierto los costos y gastos administrativos lo que les ha generado márgenes de utilidades del 5%.

Este resultado se refleja en el margen de utilidad neta que, el cierre de cada año correspondió al 3.74% del total de ingresos y, corresponde, a un incremento patrimonial del 14.75% promedio. Mientras las otras IPS están entre el 4% en utilidad neta y un incremento del 9% en el patrimonio lo que la pone por encima de las demás IPS.

Índice de apalancamiento

De acuerdo con lo establecido con el decreto 1011 de 2006 y de la resolución 1043 de 2006 del ministerio de salud y protección social, respecto a los requisitos de habilitación de servicios de salud. Las IPS privadas y públicas deben cumplir con los siguientes indicadores

- Que el patrimonio total supere en más del 50% el capital social
- Que las obligaciones mercantiles vencidas de 360 días no superen el 50% del pasivo corriente.

6.3.2 GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL

Hasta este año no existe un plan de ventas, aunque se está pensando en ofrecer servicios de consultoría y administración de proyectos por fuera de las unidades de negocios de sinergia y llegar a toda Latinoamérica.

Como de fijan los precios de los productos

Los valores y precios de las actividades en obras son fijadas según los datos históricos de los precios, otro método es fijarlos a través de un análisis detallado de la actividad llamado Análisis de precios unitarios, también se revisan los precios del proveedor y el mercado.

Como están constituidos los canales de distribución? Son adecuados?

Estos se encuentran situados en una sola ciudad y desde ahí se establecen los lineamientos a todo el territorio colombiano. Hasta la fecha son adecuados los canales de distribución.

Nuestros canales de distribución son evaluados regularmente.

Hasta la fecha los servicios de sinergia solo se promocionan a través de medios físicos como revistas y volantes. Estos resultan poco eficaces la hora de gestionar las ventas.

Sinergia carece de un plan de mercadeo requiere una gran intervención y una fuerza de trabajo por regiones como esta distribuidas en las regionales de la empresa.

6.3.2 Gestión de situación de producción

Trabajo de la jefatura nacional de infraestructura y mantenimiento es la adecuación, intervención, construcción y mantenimiento de las sedes asistenciales, ambulatorias y oficinas administrativas de la empresa.

¿Qué papel juegan en el ciclo operativo los recursos humanos y sus secuencias?

Estas actividades son críticas y requieren todo el apoyo de las personas del área son como una cadena las cual esta amarradas una tras de otra, desde los esquemas básicos y diseños los cuales se generan en el área de taller y desde ahí se realizan las cantidades y presupuesto luego estos pasan a los coordinadores los cuales se encargan de revisar las actividades y realizan los términos de referencias de la licitación y estos coordinan con las diferentes áreas las actividades pre operativas y de ejecución de los proyectos.

El sistema predominante en el área es un sistema abierto ya que es bastante cambiante con respecto a otras unidades de la empresa.

Tipo de producción es bajo pedido ya que es la junta de la empresa o las regionales las que generan los pedidos.

No se realizan ajustes detallados a los sobrantes se requiere revisar y mejorar las actas de liquidación de las obras con más detalle para realizar una mejor liquidación de las actividades ejecutadas.

Se requiere realizar control sobre los desperdicios y sobrantes de obras

6.3.3.2 Sobre la productividad

La tendencia de las empresas ha sido a tener menores unidades de salud con mayor población en la atención. Esto minimiza los costos de mantenimiento y de prestación de servicios en los últimos 5 años a aumentando la contratación y los gastos de nómina. En cuanto al área paso de ser una gerencia a consolidarse como una jefatura y una de la más grande del sector salud.

En volumen de trabajo se concentra en la prestación de servicios de salud por lo cual sinergia concentra el mayor número de unidades.

En cuanto a la productividad según las cifras ha aumentado en los últimos años, pero no se han realizado inversiones significativas en las herramientas, desarrollos de talento humano y modos de trabajo eficientes.

6.3.3.3 Programación de la producción

Para el sub área de mantenimiento, se realiza una programación periódica ya sea mensual, trimestral o semestral. Esta programación se realiza al inicio del año y se tienen en cuenta todas las unidades de prestación de servicios y sedes administrativas estas actividades son ejecutadas por Outsourcing en el cual los coordinadores de cada unidad realizan la verificación. Y si se realizan mantenimientos correctivos son solicitados a la mesa de ayuda la cual los aprueban o re direccionan a los coordinadores o el taller de diseño.

Hasta la fecha no sean calculados los niveles óptimos y de condiciones de la unidad de trabajo, en los cuales se requieren desarrollar tecnológicos que ayuden al seguimiento control de la operación de las actividades desarrolladas en el área.

La programación hasta la fecha ha sido muy acertada a las actividades y condiciones que demanda la organización, se requiere realizar un plan de choque a las nuevas unidades, la operación de las clínicas y nuevas unidades de la empresa.

6.3.3.4 Organización de talleres y almacenes

En relación con la distribución y la circulación: ¿la disposición de los equipos por línea de productos o por posible agrupamiento de operaciones similares es la mejor posible?

Los talleres que cuenta Sinergia están distribuidos en las dos clínicas que cuenta la empresa la primera en clínica palma real y la otra en clínica farallones en estos espacios se ajustan los equipos biomédicos en general.

Los dos espacios se reacondicionaron y mejoraron su distribución permitiendo que el personal situé mejor su equipo.

La mayoría de los equipos y maquinaria utilizada en las clínicas son de alta complejidad, mientras que en las unidades de atención básica los equipos son mucho más sencillos, En los dos casos los equipos cuentan con un plan de

mantenimiento periódico. Se requiere sacar promedios medibles de tiempos de entrega y grado de satisfacción.

Las máquinas y equipo se encuentran adaptados al sistema de producción de las clínicas y unidades ya que son una herramienta fundamental para salvar vidas humanas.

Los espacios físicos para estos equipos deben cumplir con una rigurosa normativa.

En este año se viene etapas de expansión de una de las clínicas de la empresa la otra es relativamente nueva.

Se requiere adaptar muchos locales los cuales cuentan con la capacidad de funcionamiento y actividades

Las unidades ambulatorias y asistenciales se encuentran en buen estado en general, pero algunas regiones como sur occidente requieren de una intervención detonante.

No existe una clara definición de los puestos de trabajo que se requieren en la empresa si mucho menos un estudio de crecimiento de 10 años en el área

6.3.3.5 Mantenimientos de equipos y locales

Para las unidades de prestación de servicio y sedes de administrativas se realizan mantenimientos preventivos y correctivos estos son programados desde inicio de año y su seguimiento es periódico.

La programación de los mantenimientos es elaborada cada año y su verificación y cumplimiento puede ser mensual, semestral o anual según la actividad y la programación realizada por el coordinador de mantenimiento. El mantenimiento del equipo es efectuado por personal especializado, adecuado a la naturaleza de los mismos en este caso existen una empresa la cual se encarga de la administración y de consolidar todas las empresas prestadoras de los servicios desde una sola directriz

Si el área cuenta con contratistas según la especializada que requiera

6.3.3.6 El control de la producción y de la calidad

El cumplimiento de la programación es controlado a través de la mesa de ayuda de mantenimiento y el de las obras es controlado a través de los arquitectos, coordinadores de infraestructura, coordinación de mantenimiento y del jefe de infraestructura mantenimiento. Esta programación es retroalimentada constantemente según las necesidades de la organización.

En mantenimiento se lleva a cabo una medición constante de las actividades ejecutadas sobre las actividades solicitadas y las actividades programadas sobre las actividades ejecutadas.

En sinergia no se tienen tasas ni promedios de la improductividad en el trabajo

En cuanto al control de la calidad estas son desarrolladas para las actividades de mantenimiento y de infraestructura de sinergia pero no se tiene unas políticas y un sistema de calidad que permita evaluar constantemente las actividades de las dos sub áreas...

6.3.4 Gestión de suministros

Las funciones de compras se encuentran centralizadas desde la sede nacional

El proceso de compras se realiza a través de la planeación anual, se suministra mensual y cada mes se revisa que los pedidos estén acordes a lo planeado y al inventario de cada unidad asistencial o administrativa, en estas se tiene un stop de 15 días por temas de contingencias.

En cuanto a los insumos de infraestructura estos son provisionados según la información planimetría suministrada por el taller de Diseño. En cuanto a los proveedores para mobiliarios y señalética existe una negociación de todo el grupo empresarial con unos precios preestablecidos.

Para los conceptos de compras que requieren un visto bueno técnico estos son establecidos con el personal de mantenimiento y de infraestructura.

Las informaciones de los proveedores son manejadas por CSA quien se encarga de mediar entre sinergia y los contratistas.

Si en el área se guardan las actas de garantía pólizas y responsabilidades del contratista o prestador de servicios o equipos

Para los contratistas establecidos en la parte de infraestructura y mantenimientos la mesa de ayuda realiza el seguimiento a las actividades de mantenimiento a través de las ordenes de servicios e intercambiando información con las unidades mientras que los coordinadores de infraestructura realizan seguimiento presencial y a través de actas pactadas en los contratos establecidos por el área jurídica de la empresa.

Por cada solicitud de compra se requiere mínimo 3 cotizaciones después de 8 salarios mínimos. Con los contratistas se negocia el precio y los tiempos de entrega dependiendo de las necesidades de la empresa.

A través del taller cada año son actualizadas la lista de precios unitarios para los proyectos. A través de los planos técnicos de diseño se generan referencias en la iluminación, elementos arquitectónicos, muebles especiales y elementos de seguridad.

En cuanto a Gestión de inventarios estos son marcados antes de iniciar el funcionamiento en las unidades y cada elemento es asignado a los funcionarios que los utilizan.

En cuanto al control de la facturación esta determinado por compras desde fecha de recibo hasta fechas de pagos y mínimo de entregas de insumos, se realizan seguimientos a través de las actividades y se busca gestionar que los pagos a proveedores salgan en el mayor tiempo posible.

6.3.5 Gestión de las funciones de investigación y desarrollo

En relación con los sistemas y tecnología administrativa ¿se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?

Hasta la fecha no se han gestionado o realizados planes y actividades que busquen el estudio de aplicaciones para el mejoramiento para el área de infraestructura.

En el área es muy poca la importancia que se le da a la innovación y planes de inversión operativos. Solo se tiene preestablecido la compra de software, se requiere realizar planes de capacitación a los arquitectos en cuanto a la normativa en salud. En el área el departamento de taller y equipos biomédicos de infraestructura es el encargado de temas de investigación y nuevos desarrollos. Las relaciones con la ejecución de los programas de proyectos de investigación están relacionadas con el jefe de infraestructura y la Dirección nacional operativa.

6.3.6. Gestión de los sistemas de información

Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de información:

- Su contenido
- Su presentación
- Su origen
- Su destino
- Su precisión
- Su confiabilidad
- Su control

Atraves del taller se tiene definido las características de la presentación e información requeridas según el nivel de las actividades de diseño y esquema nuevos, a nivel de las coordinaciones de infraestructura y mantenimiento también se tiene definida la información requerida por cada unidad, se requiere mejorar u obtener un sistema para guardar la información con más precisión y detalle

Atraves de la mesa de ayuda de mantenimiento se tienen definidos los protocolos y detalles de las actividades requerimientos de información control, precisión y destino

En el área se requiere un plan de acción que busque minimizar los flujos de información, se requieren varias actividades para mejorar el flujo de información, pero se requiere más capacidad técnica y analítica e implementación de otros sistemas acompañados de otras áreas de la empresa.

El sistema de comunicaciones de infraestructura se basa especialmente a través de los medios de información correo electrónico, llamadas, reuniones (notificaciones por whatsapp) se requiere un sistema interno.

Se realizan las reuniones necesarias según el tema y la importancia de los proyectos, necesariamente las personas que se comunican no necesitan conocerse, pero si deben desarrollar, gran habilidad en comunicaciones.

El grupo del taller no requiere conocer a ningún personal en primera instancia

En el área no todos conocen las actividades desarrolladas por los grupos o áreas. Todas las comunicaciones son formalizadas en correos electrónicos y actas de reunión según el caso, se requiere mejorar y desarrollar mejor algunos formatos de trabajo.

6.3.6.2 en relación con la capacidad y desempeño del sistema de información

Se requiere medios en donde se pueda desarrollar los sistemas de información y actas más precisas y fáciles de consultar.

Los medios de información son digitales y mecánicos, estos medios son insuficientes para la importancia y se requiere desarrollar otros sistemas de información más precisos y a la mano de nuevas tecnologías.

Hasta la fecha no han sido analizados los costos de implementar un sistema de información.

6.3.7 Gestión de los recursos humanos

Se requiere desarrollar y actualizar mucho más el recurso humano conforme a los planes y desarrollos de la empresa.

El desarrollo del personal es por mérito propio más que desarrollo de la empresa en lo académico dentro de la organización se da la posibilidad a las personas para que escalen y desarrollen en diferentes áreas de la empresa.

El personal en el área está distribuido en 4 campos de trabajo el nivel operativo y desarrollo de proyectos – nivel de control – seguimientos y actividades de operación y un nivel de dirección.

Se requiere tener mayor personal en el área. – esto debe estar amarrado a un estudio de actividades y flujos de trabajos.

6.3.7.2 climas de trabajo y salud ocupacional

El clima de trabajo es acorde a las exigencias de la organización y esta realiza un gran esfuerzo por que en todas las áreas de trabajo tengan un buen clima organizacional, sinergia comparada con las otras empresas de la organización se considera algunos puestos del área un problema de costos.

Atraves del tiempo cada vez se fundamenta más el respecto por los compañeros de trabajo y ha sido un paso a paso de aciertos y desacierto siempre buscando igualdad y mejores condiciones de trabajo del área y sus empleados.

Todas las políticas de gestión humana se encuentran de acuerdo con la ley, en cuando a las condiciones físicas de trabajo se requiere mejorar e implementar políticas que busquen el desarrollo de la imaginación y el confort de los trabajadores basados en estudios.

En el área se requiere realizar mayor control al pago de parafiscales de los contratistas.

6.3.7.3 administraciones de personal

Para el área no se realiza un proceso de selección detallado, se tiene muy en cuenta la opinión de los jefes y compañeros del área.

7 ANÁLISIS DOFA.

Para la realización del análisis DOFA se realizará una comparación entre el análisis externo e interno. El análisis externo a la empresa se analiza amenazas y oportunidades y el análisis interno se analizan debilidades y fortalezas.

F.O F: Usar la fortaleza

F.A D: Minimizar la debilidad

D.O O: Aprovechar

D.A A: Contrarrestar

7.1 Matriz de evaluación del factor interno EFI

Esta matriz permite evaluar con los factores internos de la empresa que se consideran fortalezas y debilidades, el valor ponderado que resulta de calcular la clasificación que tiene como fortaleza mayor o menor y como debilidad mayor o menor con el valor de relevancia que tiene para la compañía.

7.1.2. Interpretación del resultado de la matriz interna

El resultado del total del valor ponderado que arroja la matriz del factor interno es de 2.27, el cual comparado con la medida estándar (2.50) significa que la empresa está atravesada una situación de grandes debilidades, por lo tanto, se debe investigar la causa de estas debilidades, realiza una planeación de soluciones, buscar nuevas propuestas, implementar el proyecto y por último controlar este plan.

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNO EFI				
Organización	SINERGIA GLOBAL EN SALUD SAS			
Factores internos claves	Valor		Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas				
Cumplimiento en las fechas acordadas y pactadas	5%	0,07	2	0,14
Seguimiento a las actividades de mantenimiento y de infraestructura	5%	0,05	2	0,1
Ejecución de actividades sin poner en riesgo la continuidad de la operación	8%	0,05	1	0,05
Alto reconocimiento de la actividades por otras areas de la empresa y por la gerencia	5%	0,05	1	0,05
Trabajo en equipo	5%	0,07	2	0,14
Experiencia en el desarrollo de proyectos de arquitectura hospitalaria.	8%	0,05	1	0,05
Desarrollo de diseño en menos tiempos de lo establecido	8%	0,03	2	0,06
Dedilidades				
Organigrama debil y poco competitivo para el desarrollo de la prestación de las actividades	7%	0,04	4	0,16
Falta desarrollo de modelo manejo de información	3%	0,04	4	0,16
Coordinación con los tiempos y actividades de las diferentes areas de la empresa	7%	0,07	4	0,28
Poco seguimiento a las costos de las actividades de Obra	10%	0,03	4	0,12
Manejo de la Normativa Vigente	5%	0,05	4	0,2
Falta de seguimiento a las normas de seguridad en el trabajo	8%	0,05	4	0,2
Se requiere un sistema de seguimiento y control sistematizado de las areas de infraestructura	8%	0,07	4	0,28
se requiere establecer mecanimso de participación de nuevos proveedores o reglas de licitación claras que permitan mayor competencia y menores precios en ejecución.	8%	0,07	4	0,28
Total	100%			2,27

7.2 Matriz de evaluación del actor externo EFE

Esta matriz permite evaluar con los factores externos de empresa que se consideran oportunidades y amenazas, el valor ponderado que resulta de calcular la clasificación que tiene como oportunidad mayor o menor y como amenazas mayor o menor con el valor de relevancia que tiene para la compañía

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNO EFE				
Organización	SINERGIA GLOBAL EN SALUD SAS			
Factores Externos claves	Valor		Clasificación	Valor ponderado
Amenazas				
Reforma Tributaria	9%	0,07	2	0,14
Corrupción en las secretarías de Salud	7%	0,05	2	0,1
Reforma en el sector Salud	7%	0,05	1	0,05
Crisis en la salud	7%	0,05	1	0,05
Cambio Climático	9%	0,07	2	0,14
Cambio de la Normativa Vigente	7%	0,05	1	0,05
Poca Inversión en investigación	4%	0,03	2	0,06
Oportunidades				
Crecimiento en la Economía	9%	0,04	4	0,16
Plan decenal de Salud 2011 - 2021	9%	0,04	4	0,16
Estabilidad Política	7%	0,07	4	0,28
Proceso de Paz y posconflicto en el país	9%	0,03	4	0,12
Disminución en la Tasa de desempleo	5%	0,05	4	0,2
Desarrollo tecnológicas aplicables en la Organización	3%	0,05	4	0,2
Formación para el Trabajo	5%	0,07	4	0,28
Desarrollo de Proyectos en el exterior	3%	0,03	4	0,12
Total	100%			2,11

7.2.1 Interpretación del resultado de la matriz externa

El resultado del total del valor ponderado que arroja la matriz del factor externo es de 2.11, el cual comparado con la medida estándar (2.50) significa que la empresa está en un ambiente externo complicado donde hay un clima de incertidumbre sobre la situación entorno al sistema de salud también hay una buena oportunidad de mejorar el funcionamiento y procesos de servicios y así contrarrestar las amenazas. Se debe continuar implementando el proceso de cambio, con el fin de incrementar los resultados y generar en los empleados el deseo de mejora continua. La empresa debe aprovechar esta oportunidad y plantear estrategias para convertir las amenazas en oportunidades.

7.3 Estrategias

7.3.1 Estrategias F.O: se utilizan las fortalezas internas de la empresa aprovechar las oportunidades externas.

Cumplimiento en las fechas pactadas de la entregas **se debe usar para** la ejecución de nuevos proyectos seguimientos a desarrollo de nuevas actividades en el área de Taller y de gestión de proyectos enfocando ha actividades que le apuesten al plan estratégico del área y empresa.

Seguimiento a las actividades de infraestructura **se debe usar para** requiere realizar seguimiento a los proyectos desarrollando de guías y planes que permitan la disminución de costos y precios.

Alto reconocimiento de las actividades por otras áreas de la empresa y por la gerencia **se debe usar para establecer** parámetros de mejoramiento continuo y optar por políticas de certificación en el área.

Trabajo en equipo **se debe usar para** realizar seguimiento a las normas de seguridad en el trabajo en cada una de las obras desde el inicio de la contratación.

Experiencia en el desarrollo de proyectos de arquitectura hospitalaria. **se debe usar para** participar en consultorías a otras empresas del grupo empresaria.

Desarrollo de diseño en menos tiempos Posibilidades de fortalecer el conocimiento establecido en otros países donde se encuentra la red de salud se **debe usar** para el desarrollo de nuevos proyectos de nivel nacional y en el exterior.

Ejecución de actividades sin poner en riesgo la continuidad de la operación **se debe usar para** el desarrollo de proyectos en intercambios de buenas prácticas con la organización en las empresas del exterior.

7.3.2 Estrategias D.O

La empresa debe mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

- Organigrama débil y poco competitivo para el desarrollo de la prestación de las actividades se requiere hacer frente al Crecimiento en la Economía
- Falta desarrollo de un modelo manejo de información se requiere desarrollar nuevas tecnologías que mejoren el almacenamiento de información en la Organización
- Poco seguimiento a los costos de las actividades de Obra. Se requiere desarrollo de Formación para el Trabajo del personal encargado en obra.
- Manejo de la Normativa Vigente. Se requiere desarrollo de Formación para el Trabajo del personal encargado en obra.
- Falta de seguimiento a las normas de seguridad en el trabajo. Se requiere desarrollo de Formación para el Trabajo del personal encargado en obra.
- Se requiere un sistema de seguimiento y control sistematizado de las áreas de infraestructura. se requiere desarrollar nuevas tecnologías que mejoren el almacenamiento de información en la Organización
- Se requiere establecer mecanismo de participación de nuevos proveedores o reglas de licitación claras que permitan mayor competencia y menores precios en ejecución. Esto ayudara al desarrollo de nuevos puestos de trabajo en comunidad donde se prestan servicios de salud. Creación de Nuevos puestos de trabajo y disminución en la Tasa de desempleo
- Poco seguimiento a los costos de las actividades de Obra Se podrían desarrollo tecnológicas aplicables en la Organización para el seguimiento de las obras y costos de ejecución.
- La compañía poco invierte en capacitar su personal de Trabajo la empresa puede aprovechar convenios inter institucionales en la formación para el Trabajo.

7.3.3 Estrategias F.A: se usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Fortalezas

- Cumplimiento en las fechas acordadas y pactadas permite mejorar los tiempos de diseño y de construcción sin afectar los costos
- Realizando Seguimiento a las actividades de mantenimiento y de infraestructura se disminuyen costos en obras y adecuaciones se logra ejecutar los trabajos en menor costo aumentando la eficiencia del área.
- Ejecución de actividades sin poner en riesgo la continuidad de la operación
- Alto reconocimiento de las actividades por otras áreas de la empresa y por parte de la gerencia estos reconocimientos se pueden aprovechar para solicitar formación e inversión en investigación en el desarrollo del área de infraestructura.
- Trabajo en equipo es el mejoramiento continuo y es la base para que las áreas desarrollo haga frente a las estrategias.
- Experiencia en el desarrollo de proyectos de arquitectura hospitalaria es clave para los cambios en la reforma normativa que se avecina.

7.3.4 estrategias D.A: se debe reducir al mínimo las debilidades internas y evitar las amenazas externas, tratando de dar un giro a las debilidades de la compañía para minimizar las afectaciones de las amenazas.

- Se debe reorganizar el área para fortalecer el organigrama y desarrollar nuevos frentes de trabajo.
- Con la nueva reorganización del área se busca implementar un desarrollo de modelo manejo de información, adaptado a las nuevas tecnologías y de fácil búsqueda para todos los miembros de la organización.
- Con el nuevo modelo de organización se propone realizar un estudio de tiempos, impactos y administración de la información en el cual se busca coordinar los modelos de trabajo y de actividades en las diferentes áreas de la empresa.

- Se propone ajustar a un solo modelo la gestión de los proyectos lo cual implicaría que el modelo de taller termina dando paso a un modelo en el cual todos controlan la obra según la solicitudes de las regionales en cada una de hechas harían un funcionario encargado del seguimiento de las actividades de Obra.
- Se propone realizar capacitaciones en el manejo de la normativa vigente
- Se propone generar un modelo de Calidad en el cual se realicen los seguimientos a las diferentes actividades de infraestructura y a los contratos en ejecución.
- Se propone buscar nuevos proveedores para la realización de nuevas obras y mantenimiento buscando líneas de negocios de acuerdo a las necesidades de la empresa.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 Misión

Extender el ministerio de sanidad de Jesucristo.

8.2 Visión

CHRISTUS HEALTH, un ministerio de salud católico, será un líder, un socio y un defensor en la creación de innovadoras soluciones de salud y bienestar que mejoren las vidas de individuos y comunidades para que todos puedan experimentar la presencia y amor de Dios.

8.3 Objetivos

8.3.1 Objetivos generales

- Cumplir el 100% de habilitación en la sede
- las sedes deben cumplir con el 100% de las normativas en infraestructura colombiana.
- Reducción en los costos de construcción y disminución en las actividades posventa.
- Desarrollo del personal de infraestructura
- Ser líderes en innovación y desarrollo de infraestructura hospitalaria.
- Desarrollo de sistemas de información
- Generación de líneas de negocios
- Ser altamente eficientes y eficaces en la construcción de infraestructura en salud
- Ser conocidos a nivel nacional y referenciados por los altos niveles de estándares.

8.3.2 estrategia

La estrategia global o corporativa

Para lograr la misión de área de infraestructura se requiere reorganizar las funciones, robustecerse el grupo de trabajo, revisar y detallar los procesos mejorando tiempos de repuestas, todos estos amarrados a los nuevos lineamientos del grupo corporativo.

Se requiere desarrollar un de sistemas de información que permita revisar los datos de ubicación de la población, para que la infraestructura que se desarrolle se encuentre más cerca de la población que sinergia presta sus servicios.

Para lograr una disminución significativa de costos infraestructura debe centrarse en el desarrollo de negociaciones con productos más significativos, en el desarrollo de las sedes.

La estrategia de Líneas de negocios

Lograr reducción de costos en las actividades más significativas de las unidades mantenimiento e infraestructura.

- Actividades de Mantenimiento
- Línea de negocios mesones
- Línea de negocios iluminación led
- Línea de negocios formica
- Línea de negocios cableado estructurado
- Señalética
- Mobiliario
- Sistemas de aires acondicionados

Cumplimientos de habilitación / Desarrollo de sistema de información

Se requieren que todas las sedes cumplan con los lineamientos de habilitación, para esto se requiere realizar un plan de trabajo en el cual se visiten cada una de las unidades y se establezcan hojas de vidas que puedan ser revisadas por todas las instancias de sinergia los entes de control y los usuarios.

- Con esta información se consolida un sistema de información
- Actividades de pre operativas de habilitación
- Plan de Choque enfocado al cumplimiento de habilitación

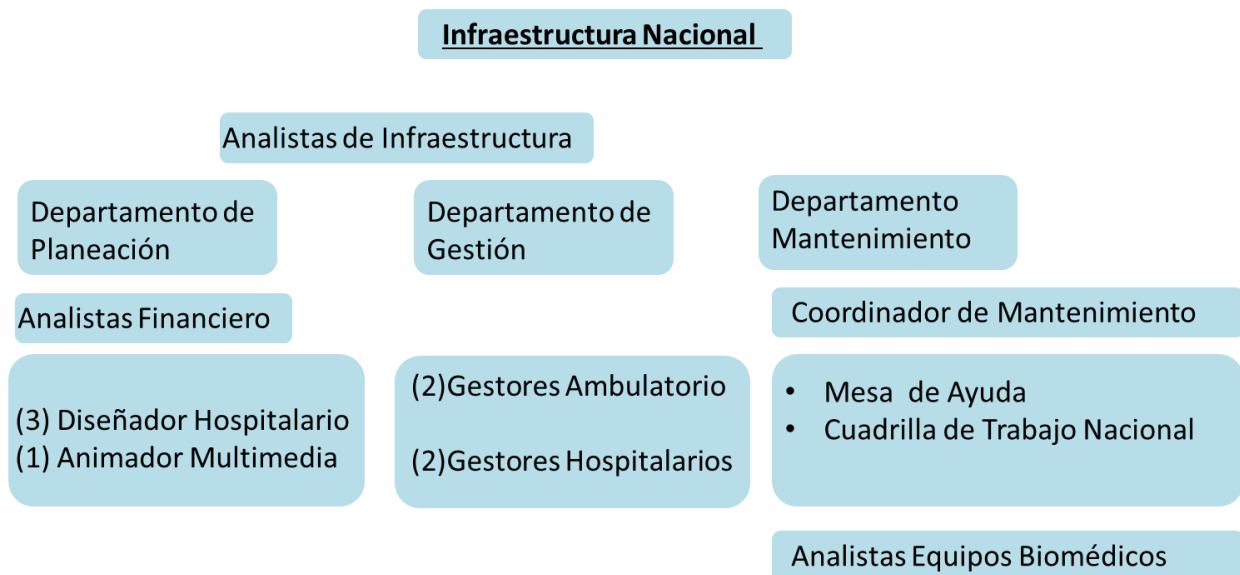
Desarrollo de innovación

El desarrollo de nuevos sistemas que permitan mejorar los tiempos de ejecución y mejorar los tiempos de repuestas de gestión y planeación haciendo más efectivos los procesos, buscando siempre ser pioneros en el diseño e innovación de proyectos infraestructura hospitalaria.

La estrategia por funciones de la empresa

8.4. Estructura Organizativa

- 8.4.1 exigencias o requerimientos de cambio o ajuste en la estructura organizativa
- Se propone ajustar la estructura del área de infraestructura de la siguiente forma:



Se propone un analista de infraestructura, el cual se encarga de gestionar la documentación y conocer los procesos del área y de la empresa como ya lo hay.

Departamento de planeación, en este departamento se propone un analista financiero el cual se encargue de realizar los análisis financieros de cada proyecto, presentados en junta.

Se propone el siguiente personal para fortalecer el área:

- 3 diseñadores de arquitectura hospitalaria, encargado de desarrollar e innovar remodelaciones mejoras y nuevos proyectos del grupo empresarial
- 1 animador de medios multimedia el cual es encargado de graficar las imágenes en 3d dimensiones y graficas de desarrollo original.

Departamento de Gestión: es el encargado de gestar las actividades de intervención, licitaciones, obras nuevas y adecuaciones a nivel de todo el país, se proponen 4 gestores de infraestructura, estos encargados de actividades de interventoría y gestión de obras.

Departamento Mantenimiento: este es el encargado de realizar las actividades que permitan que las sedes se conserven en el mejor estado posible y las mejores condiciones físicas, se proponen tres sub áreas de trabajo

- Mesa de ayuda; este es un equipo de 3 personas las cuales se encargan de recibir las solicitudes realizadas desde la diferente sede de todo el país en Colombia.
- Cuadrilla de trabajo; este es un grupo de 4 personas en las cuales cada una tiene diferentes especialidades
- Analista de equipos biomédicos – este es el encargado de realizar los seguimientos a los mantenimientos de equipos y calibración de estos.

Presupuesto a nivel corporativo

- Programa de Capacitación
- Programas de Diseños AutoCAD / 3dmax / Vray / Revit / Construdata
- Vinculación a asociaciones, arquitectos e ingenieros
- Inversión en desarrollo e investigación
- Libros y revistas
- Diplomados, congresos y eventos
- Desarrollo de bases de datos

Presupuesto a Nivel Corporativo por 3años					
ítem	Actividades	No de actividades	Costos Capacitacion	Viaticos	Total
1	Programa de Capacitación				
1,1	Visualización en 3d avanzado y basico	3	4.822.220	2.800.000	17.266.660
1,2	Capacitación en Revit	2	2.800.000	2.800.000	8.400.000
1,3	Capacitación Construdata	8	0	0	0
1,4	Capacitación Paquete de Adobe	2	1.800.000	0	3.600.000
1,5	cañacitacion en bases de datos	2	5.800.000	2.800.000	14.400.000
2	Programas de Visulaización				
2,1	Autocad	7	2.463.000	-	17.241.000
2,2	3dmax 3 años	2	10.977.000	-	21.954.000
2,3	Vray 3años	2	3.826.680	-	7.653.360
2,4	Revit	3	6.540.000	-	19.620.000
2,5	Construdata	4	3.000.000	-	12.000.000
2,6	Paquete de Adobe	2	3.600.000	-	7.200.000
3	Vinculación a asociaciones, arquitectos e ingenieros				
3,1	Sociedad Colombiana de Arquitectos	1	300.000	-	300.000
3,2	Asociacion de Arquitectos e Ingenieros Hospitalarios	1	300.000	-	300.000
4	Inversión en desarrollo e investigación				
4,1	Investigación - Nuevas tendencias en productos de cor	12	500.000	-	6.000.000
5	Libros y revistas				
5,1	Sucripcion a revista Escala	2	300.000	-	600.000
5,2	Libros Arquitectura Hospitalaria	5	400.000	-	2.000.000
5,3	Revista cosntrudata / sector hospitalario	2	280.000	-	560.000
6	Diplomados, congresos y eventos				
6,1	Congreso de arquitectura hospitalaria	8	250.000	-	2.000.000
6,2	maestria en arquitectura hospitalaria	2	120.000.000	-	240.000.000
6,3	especialaizacion en administracion en empresa de la C	8	4.500.000	-	36.000.000
7	Desarrollo de bases de datos				
7,1	programa de base de datos				
	Total de Prespupuesto del Area al año				417.095.020

El presupuesto estimado es de cuatrocientos diecisiete millones cero noventa cinco veintidós pesos. El cual es para desarrollar actividades a un plan de 3 años.

Se requiere fortalecer el área de diseño y la coordinación de proyectos este se logra con el desarrollo de los siguientes conocimientos.

- Administración de proyectos
- Arquitectura Hospitalaria
- Conocimiento de términos de verificación

La posibilidad de atender los mercados

Desarrollar la infraestructura mercados a nivel nacional e internacional de todo el grupo empresarial Cristhus Healths

Equilibrios en los niveles

Para el desarrollo y equilibrio de los niveles se deben revisar los salarios de los arquitectos e ingenieros y atender estos salarios por diferentes causas

- Nivel de estudios
- Experiencia
- Resultados medibles
- Conocer los costos de trabajo

Se requiere conocer los tiempos de elaboración de las actividades desarrolladas en la gestión y planificación.

Establecer procesos de gestión y requerimientos de solicitudes

Reestructura procesos de trabajo administrativo

Se requiere arrancar desarrollar una estructura de capacitación enfocadas en dos grandes actividades la gestión de proyectos y planeación.

La estructura se enfoca en 5 actividades claves estas actividades están involucradas de la siguiente forma:

Análisis de viabilidad, planificación, ejecución, seguimiento, cierre y mantenimiento.

1. Análisis de viabilidad del proyecto

Es la fase inicial de cualquier proyecto y su objetivo es analizar si la empresa debe o no embarcarse en dicho proyecto, pues en ciertas ocasiones la empresa puede tener más problemas que beneficios a la hora de realizar un proyecto.

El análisis de viabilidad debe incluir al menos las siguientes actividades:

Creación del registro de seguimiento en la herramienta de gestión de la empresa.

Análisis previo del alcance del proyecto.

Análisis de los riesgos de ejecución del proyecto.

Análisis de viabilidad de acuerdo a plazos, coste y calidad.

Si el análisis de viabilidad es positivo, es decir, no existen motivos iniciales para no abordar el proyecto, podemos pasar a la 2ª fase del proceso.

2. Planificación detallada del trabajo a realizar

El objetivo de esta fase es definir con el máximo detalle posible las tareas a realizar y los recursos necesarios para llevar a buen término el proyecto. Un error de cálculo en esta fase puede ser muy dañino para la empresa.

Las actividades clave en esta etapa son:

Análisis del alcance del proyecto.

Esquemas Básicos de proyecto

Presupuestos, costos y recursos.

Definición del plan de proyecto.

Negociación del contrato.

Si finalmente el proyecto es aprobado, debe plasmarse en un contrato que recoja todos los términos del acuerdo.

3. Ejecución del proyecto

La tercera fase de la gestión de proyectos es donde las empresas despliegan todo su *Know how* y donde menos problemas suelen encontrar.

Las actividades principales de esta etapa son:

Establecimiento del entorno de trabajo.

Asignación de las tareas planificadas a los recursos disponibles.

Ejecución de las tareas planificadas.

Gestión de las peticiones de cambio.

De forma paralela a esta fase, es necesario realizar un seguimiento y control del proyecto que velará por el cumplimiento de la planificación y la calidad del trabajo realizado. De manera que se detecten las desviaciones antes de que se conviertan en un problema para el éxito del proyecto.

4. Seguimiento y control del trabajo

Esta etapa, junto a la de planificación detallada, es una de las más importantes para el éxito del proyecto.

En esta fase se realizan esencialmente 4 tipos de actividades:

- Seguimiento de tareas e hitos planificados.
- Gestión de entregables (incluido control de la calidad).
- Gestión de incidencias.
- Generación de informes de seguimiento.

5. Cierre del proyecto y mantenimiento

El objetivo de esta fase es institucionalizar una etapa de control para verificar que no quedan cabos sueltos antes de dar por cerrado el proyecto. Esta fase suele ejecutarse a través de un checklist o lista de control.

Las tareas clásicas a realizar dentro de esta fase son:

- Cierre formal del proyecto por parte de todos los actores involucrados en el proyecto (stakeholders).
- Realización del backup del proyecto.
- Análisis de los resultados con respecto a las estimaciones iniciales.
- Actualización de la base de conocimiento con todo lo aprendido
- Manual de mantenimiento de la unidad
- Seguimiento a posventa

9. formulación del plan de acción y mejoramiento

9.1 Análisis de la situación actual

Cristhus Sinergia es una empresa dedicada a la salud de los colombianos, desde sus inicios hasta la fecha se encuentra en un proceso de expansión a nivel nacional e internacional ofrece servicios de prestación de salud a sus clientes, son parte en el exterior de una multinacional Cristhus Healt quienes están en estados unidos, México y Chile.

Buscan desarrollar su potencial y prestar servicios de calidad aprovechando sus fortalezas y mejorando las debilidades implementando alternativas que ayuden a mejorar los recursos volviéndose sostenible generando rentabilidad.

Dado el objeto social del grupo empresarial su búsqueda de expansión en el mercado colombiano e internacional las actividades de infraestructura y mantenimiento juegan un rol fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, e intervenir en otras actividades de la empresa como, servicios al cliente, calidad, compras, contabilidad.

El área de infraestructura tiene a su cargo, las actividades de mantenimiento de equipos biomédicos, mantenimiento de infraestructura física, desarrollo de infraestructura física, licitaciones, contratos de intervención. De esta manera se busca optimizar la reducción de costos, tiempos, mejorar la calidad, generar proyectos detonantes en la región y el país.

En estos aspectos hay muchas actividades críticas en las que se busca mejorar buscando hacer un plan de trabajo eficiente y eficaz ejecutando los contratos y las actividades con el mayor cumplimiento.

El desarrollo de las actividades de infraestructura se debe realizar al tiempo con la operación de Clínicas, IPS y unidades administrativas entregando a tiempo y asegurando la calidad de las intervenciones buscando volverse referente nacional e internacional. Se deben generar acciones correctivas para mejorar las debilidades las cuales afectan el posicionamiento de la compañía frente a otras de competencia local, nacional e internacional. No tomar o ejecutar este plan de acción afecta el posicionamiento de la empresa frente a la competencia local y nacional.

Con la situación descrita anteriormente, en donde desde las debilidades de infraestructura se muestra una grave problemática en entregas de obras, seguimiento y sobre costos que afectan los objetivos de la organización, cuyo impacto afecta los objetivos estratégicos y cuyo impacto afecta los resultados corporativos, se presente desarrollo un plan de acción que permite orientar estratégicamente las acciones y los recursos disponibles en la procura del mejoramiento del problema indicado hasta su disminución al máximo o solución definitiva. El comportamiento de esta variable crítica afecta e impacta el comportamiento de las variables claves de la organización, a través de la solución de la problemática respectiva se espera produzcan beneficios a la empresa en su

conjunto debido al efecto multiplicador que tiene en el comportamiento de otras variables importantes y relevantes de la organización mencionadas anterioridad.

9.1.1 Diagnóstico de la situación problemática en relación con los recursos y capacidades de una determinada área o proceso de la organización.

Problemas	Causa	Efecto	Solución
• Costos elevados de construcción	Aumento en el presupuesto de la empresa	• Menores ganancias e inversiones. • Poca rentabilidad	Generar una línea de negocios de mantenimiento e infraestructura en donde se generen asociaciones con otros proveedores y nos permitan bajar los precios de nuestros proyectos y adecuaciones.
• Desfases en presupuesto	Aumento en el presupuesto de la empresa	• Aumento en los valores de obras menores ganancias	Se requiere establecer guías de seguimiento a los proyectos y capacitación del personal.
Poco conocimiento en normas vigentes	Errores en diseños y ejecución de obras	• Multas económicas • Pérdida de clientes	Se requiere implementar capacitaciones y curso en habilitación enfocados a la infraestructura.
Pocos proveedores para licitación	Aumento en costos en la licitaciones	• Pérdida de proveedores • Aumento de valor de insumos	Se requiere generar estrategias de participación de nuevos proveedores
Falta personal por periodos de largo tiempo	Se vuelven lentas la ejecución de tareas	• Exceso de trabajo • Condiciones de estrés • Pocas posibilidades de cumplir las metas	Revisar organigrama del área junto a gestión humana mirando que área se puede fortalecer.
• Falta seguimiento de información,	genera reproceso en labores	• Pérdida de tiempo • Documentos duplicados y problemas con las versiones • Alto consumo de papel • Mal servicio al cliente • Sanciones legales	Se requiere implementar un Sistema de Gestión de la Información
• Falta plan capacitación	errores en obra por mala interpretación de las normas vigentes	• Improductividad • Desmotivación • Puede ser peligrosa para la salud de los empleados • Rotación de empleados	Se requiere implementar un plan de Capacitación según debilidades y fortalezas de la empresa y área.

9.2 Objetivos de corto plazo

Se establecen objetivos de corto plazo orientados a mejorar los procesos actuales que involucren al área mejorando las debilidades y aprovechando las fortalezas de buscando el cumplimiento de las actividades, apuntando al plan estratégico de la empresa y los cumplimientos en la entrega de los proyectos y procesos con otras áreas de la empresa.

Área de infraestructura

Objetivo 1

Desarrollo de línea de negocio es un plan a largo y corto plazo el cual nos permitirá establecer relaciones comerciales con empresas líderes en el sector de la construcción que tengan un alto valor en el desarrollo de los proyectos estratégicos y constantes de sinergia y sus empresas.

Objetivo 2

Mejorar el seguimiento a los presupuestos de obras, enfocados hacia minimizar los costos de las adecuaciones de mantenimiento y de infraestructura. Buscando armonía con los valores del mercado local, nacional e internacional que sean proyectos altamente viables y eficientes para el desarrollo de la empresa.

Objetivo 3

Plan de Capacitaciones busca ser un instrumento para mejorar las capacidades y condiciones del grupo de trabajo, mejorando las condiciones para el desarrollo del personal que busca responder a las demandas de la organización y necesidades de los trabajadores.

Objetivo 4

Participación de nuevos proveedores nos permite mejorar las actividades y procesos de nuestra área y empresas ya que son parte del negocio y aseguran que funcionemos y podamos contar con un buen flujo de bienes y servicios constante, garantizando el mayor eficiencia y eficacia disminuyendo los costos de los servicios que nos prestan, aumentando la calidad de nuestras obras y adecuaciones.

Objetivo 5

Nuevo Organigrama enfocado en el desarrollo del área nos permite ser mucho más competitivos enfocarnos en el plan estratégico de la empresa y en los objetivos establecidos por gerencia del área. Permite reorganizar las sub áreas dándoles un nuevo aire y una estructura competitiva fuerte y relevante.

Objetivo 6

Programa de sistema de Gestión Documental va dirigido hacia establecer normas técnicas y prácticas para mejorar el flujo de los documentos e información de todo tipo en el área y en la organización el cual nos permite tener a tiempo documentos o archivos de forma fácil y rápida para consultar desde todo el país.

9.3 actividades para el logro de los objetivos

Actividades para lograr el objetivo 1

- **Análisis de costos y variables de precios** en los últimos 2 años **(responsable: coordinadores de infraestructura)** con este análisis se busca ver cuáles son las actividades y servicios que mayor le cuestan a la empresa, permitirá tomar decisiones.
- **Establecer los productos en los cuales se van a enfocar (responsable: jefe de infraestructura y Mantenimiento)** las negociaciones con los proveedores. Después del análisis de costos se estructura los productos y servicios de mayor impacto en la empresa y se buscaran establecerán proveedores y organizaciones que cuenten con gran trayectoria, buenos precios para solicitar negociación con los proveedores.
- **Negociación con los proveedores (analista de infraestructura y jefe de infraestructura)** se establecerán mecanismos de negociación con los proveedores los cuales buscan fijar precios en los productos que mayor consumo. Esta negociación nos establecerá las líneas de negocios más eficientes para la empresa.

Actividades para lograr el objetivo 2

- **Seguimiento a los consumos (Coordinadores de infraestructura)** se requiere realizar mediciones en obra sobre las actividades contratadas esto genera mayor tiempo en obra, pero permitirá tener un mayor control en las cantidades desarrolladas en las obras
- **Seguimiento a los precios de obra (Coordinadores de infraestructura)** esta actividad se realiza un seguimiento a los precios del sector construcción el cual busca estar al día en la empresa, estos seguimientos se harán a través de los precios de revistas, cotizaciones y análisis de precios unitarios.
- **Estados comparativos de los precios, costo real vs el precio pactados (Coordinadores de infraestructura)** se requiere realizar análisis de precios del mercado y compararlos con los precios establecidos en los análisis realizados por los coordinadores esto nos permitirá revisar que tan bien esta la empresa comparada con los precios del mercado este, cuadro

comparativo es de gran importancia. Nos permitirá ver en qué puntos de los presupuestos estamos fallando

Actividades para lograr el objetivo 3

- **Actualización de perfiles y competencias de los colaboradores del área (gestión Humana /área de infraestructura)** se requiere trabajar con gestión humana en el análisis de cada uno de los puestos y perfiles de los colaboradores del área esto permitirá que se busque un desempeño superior concreto de la organización analizando cada uno de las labores y competencia de los colaboradores.
- **Programación y plan de capacitaciones (gestión Humana /área de infraestructura)** Coordinar con gestión humana el plan de capacitación de los colaboradores de infraestructura orientados a los nuevos desarrollo y enfoques de la empresa, Clínicas, Hospital en Casa y ampliación de las sedes administrativas.

Actividades para lograr el objetivo 4

- se requiere evaluar la importancia de los insumos para el negocio
- Se requiere realizar un análisis de nuevos proveedores
- Referencia de los proveedores
- Posventas
- Precios y cuestiones financieras

Actividades para lograr el objetivo 5

- Se requiere realizar un estudio de tiempo
- Ajuste de organigrama de la empresa
- Se requiere definir los roles de los nuevos colaboradores, redefinir actividades.

Actividades para lograr el objetivo 6

- **Asegurar el correcto manejo del patrimonio documental (Taller de infraestructura, coordinadores, analista y jefes)**, se requiere buscar sitios donde repose correctamente la información de la empresa de manera virtual y física
- **Prestar apoyo a las sedes, clínicas áreas administrativas (Taller de infraestructura, coordinadores, analista y jefes)** se requiere un sistema de información digital en donde las sedes y personas interesadas puedan descargar y visualizar la información en tiempo preciso y actualizado.
- **Responder a las labores de custodia (Taller de infraestructura, coordinadores, analista y jefes)**, conservación y acceso a los archivos. Se debe realizar un plan de manejo desde cómo se organizan los archivos y

como estos son remplazado y actualizado de acuerdo a la normativa de archivos. También se deben fijar cuales son los medios magnéticos o físicos y según la necesidad en donde se deben guardar.

9.4 Objetivos corto plazo Vs Actividades

Objetivos a corto plazo	Actividades
Desarrollo de líneas de Negocios	· Análisis de costos y variables de precios. · Búsqueda de socios comerciales · Negociación con los proveedores
Mejorar el seguimiento a los presupuestos de obras	· Seguimiento a los consumos de obras · Estados comparativos de los precios, costos reales vs precios pactados
Plan de Capacitación	· Actualización de perfiles · Plan de capacitación
Participación de nuevos proveedores	· Evaluar los insumos más importantes · Análisis de nuevos proveedores · Referencia de los proveedores · Posventas · Precios y finanzas
Ajuste de Organigrama	· Estudio de tiempo · Organigrama de la empresa · Ajustar los roles de los colaboradores
Sistema de gestión Documental	· Asegurar correcto manejo de los archivos · Prestar apoyo a las sedes · Responder a las labores de custodia

9.5 Cronograma

Las actividades a llevar a cabo el plan de acción tienen un periodo considerado de 12 meses y se encuentra en el listado según el orden en el cual se ejecutaría cada una y su grado de dificultad y dedicación de recursos considerado que si se solucionan los inconvenientes macro aquellos con menor índice de dificultad se pueden ajustar en la medida de desarrollo del plan mismo.

A continuación, se indica el cronograma de actividades en donde se visualiza cada actividad a llevar a cabo, el orden de las mismas y el periodo de cada una.

Cronograma de Actividades											
Actividad	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12
· Análisis de costos y variables de precios.											
· Búsqueda de socios comerciales											
· Negociación con los proveedores											
· Seguimiento a los consumos de obras											
· Estados comparativos de los precios, costos reales vs precios pactados											
· Actualización de perfiles											
· Plan de capacitación											
· Evaluar los insumos más importantes											
· Análisis de nuevos proveedores											
· Referencia de los proveedores											
· Posventas											
· Precios y finanzas											
· Estudio de tiempo											
· Organigrama de la empresa											
· Ajustar los roles de los colaboradores											
· Asegurar correcto manejo de los archivos											
· Prestar apoyo a las sedes											
· Responder a las labores de custodia											

9.6 Recursos y presupuesto

A Continuación, se presenta la relación de recursos para la ejecución de las actividades iniciadas, así como para las áreas encargadas de cada una de las labores involucradas.

Actividad	Recursos	Presupuesto	Totales
Desarrollo de líneas de Negocios	· Análisis de costos y variables de precios.	3.500.000	13.700.000
	· Búsqueda de socios comerciales	1.200.000	
	· Negociación con los proveedores	9.000.000	
Mejorar el seguimiento a los presupuestos de obras	· Seguimiento a los consumos de obras	8.000.000	8.080.000
	· Estados comparativos de los precios, costos reales vs precios pactados	80.000	
Plan de Capacitación	· Actualización de perfiles	3.000.000	19.000.000
	· Plan de capacitación	16.000.000	
Participación de nuevos proveedores	· Evaluar los insumos más importantes	3.000.000	5.100.000
	· Análisis de nuevos proveedores	1.500.000	
	· Referencia de los proveedores	200.000	
	· Posventas	200.000	
	· Precios y finanzas	200.000	
Ajuste de Organigrama	· Estudio de tiempo	4.500.000	16.000.000
	· Organigrama de la empresa	8.000.000	
	· Ajustar los roles de los colaboradores	3.500.000	
Sistema de gestión Documental	· Asegurar correcto manejo de los archivos	4.500.000	12.500.000
	· Prestar apoyo a las sedes	6.500.000	
	· Responder a las labores de custodia	1.500.000	

TOTAL PRESUPUESTO	74.380.000
--------------------------	-------------------

9.7 Políticas indicadas

Políticas de Calidad

El área de infraestructura de Cristhus sinergia se debe comprometer a implementar y poner en marcha una política clara que demuestre el compromiso para implementar un sistema de gestión de Calidad orientado en la atención de su cliente interno y externo buscando una alta planificación que le permita desarrollar proyecto a futuro. Este nos permitirá enfocarnos en mejora continua, en generar marcos de referencia para revisar los objetivos de calidad.

Debemos implementar mecanismos para que el personal aprenda a establecer mecanismos de comunicación.

- Diseñar y construir edificaciones de alto impacto en el medio
- Cumplir con las normativas locales, nacionales e internacionales

10.0 CONCLUSIONES

Este plan de acción del área de infraestructura de sinergia es un instrumento que busca la evaluación y continuidad de los programas planteados por la empresa y la organización. Este busca asignar responsables, tiempo y recursos para lograr los objetivos estratégicos del área de infraestructura.

Es una buena oportunidad para plantear estrategias a gran escala, desarrollarlas y ejecutarlas desde el nivel gerencial hasta el operativo.

Se sugiere mejorar el organigrama del área estructurando mejor las funciones, actividades y recursos accionados redefiniendo cada uno de los cargos.

Se sugiere evaluar y restablecer mejor los tiempos para la realizar una mejor planeación estratégica que marque el rumbo del área y de la empresa.

También se requiere para un buen desempeño crear una cultura de calidad en la organización que se lleve a la práctica.

Se requiere la planeación estratégica sea comprensible por cualquier persona del área por esto esta es realizada sin ambigüedades y de forma coherente. Se tienen claro las situaciones, los retos.

La estrategia de la organización es la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio los objetivos y las estrategias del área están contenidos en este plan estratégico, que se convierte en el plan de acción del área el cual se puede lograr con la continuidad de las acciones en el tiempo.

- También se busca aproximar las variables del contexto interno y externo de la organización a las expectativas de las partes interesadas en el proceso determinante en la selección de las estrategias de la organización.
- El contexto de la organización realiza cambios lo cual requiere que la organización esté preparada y sea capaz de responder a esos cambios.
- Una de las principales ventajas del plan de estratégicos para el área es potenciar las tecnologías potenciadas y resolver las limitaciones y la articulación con los objetivos a largo plazo.
- Proponer cambios al interior de la organización en cuanto a procesos tan importantes como la medición de la gestión, y procesos de control, costos de la infraestructura
- Este plan estratégico nos permite que la estructura del área o de la organización siempre seguirá la estrategia planteada por la empresa
- Durante la elaboración del presente plan estratégico que a nivel directivo no existen objetivos corporativos alineados con las estrategias y falencias al interior de las áreas.

La compañía debe enfrentar varios retos, lograr modificar la estructura de la organización y la delegación de tareas taticas a las áreas operativas por parte de los directivos, lograr los objetivos organización al implementar los objetivos anexos. También se requiere revisar y estudiar la cultura de organizacional hacia una nueva perspectiva estratégica. Este último punto puede servir de base para elaborar y orientar la cultura de la organización como un actor importante en el desarrollo de ventajas diferenciadoras con la competencia.

El sector de salud en Colombia es considerado uno de los más importantes pilares en el gasto público y además es donde mayor falencia se tiene por eso la importancia del entorno.

11.0 RECOMENDACIONES

Las herramientas de planeación estratégica son una poderosa herramienta de autogestión y de análisis del medioambiente en el cual se desenvuelve una organización, son todo un proceso de organización y control indispensables para mantener la empresa en niveles óptimos de mejora continua conduciendo a largo plazo a obtener los mejores niveles de excelencia, tras la búsqueda continuada de calidad logrando siempre superioridad competitiva.

Esta busca prevenir y ser una herramientas para la toma de decisiones en esta nos ayudad a la identificación de los problemas.

- Se requiere la capacitación del personal del área y orientarlo para que sus actividades se guíen con principios de calidad, y se puedan eliminar los costos asociados a la No calidad y estos dineros se puedan invertir en otras actividades de la compañía.
- Se sugiere implementar un sistema de información, que permita implementar diferentes áreas de la empresa, donde se pueda tomar información veraz y de manera ágil para la toma de decisiones.
- Se recomienda capacitar y adquirir nuevo software de diseño en tecnología BIM.
- Se sugiere mejorar la retención y atracción del personal altamente calificado.
- Se sugiere buscar socios estratégicos que permitan disminuir los costos de las intervenciones y adecuaciones.
- Promover el cambio
- Promover el liderazgo
- Formación para el trabajo en equipo
- Participación abierta de los equipos
- Lograr superioridad competitiva y ventaja

10. BIBLIOGRAFÍA

Plan estratégico de Coomeva 2014-2019 facilitando la vida al asociado
Informe de gestión Sinergia salud 2015 -2014
Metodología de la investigación **autor Cesar a. Bernal**
Conceptos de administración estratégica **Autor Fred David.**
Innovación empresarial **autor Rodrigo Varela**
Conceptos de administración estratégica 14 edición **autor Fred David**
Mantenimiento planeación ejecución y control autor **Mora, Alberto**
Administración estratégica autor **Gallardo José**
Planeación estratégica lo que todo director debe saber **autor: Steiner George**
Planeación estratégica la visión prospectiva autor **Hijar Guillermo**
Planeación estratégica - 2da edición **autor: Chiavenato Idalberto / Sapiro arao**
Gerencia estratégica 11 ediciones **autor: Serna Gomez**
Administración estratégica de la visión a la ejecución **autor: Gallardo José**
Isagen empresa estatal estratégica y rentable **autor: Otero Diego**
Gerencia y administración estratégica de la atención medica **autor: Fajardo Ortiz**
Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones **autor:preciado / Guzman**
Sabiduría estratégica cambiar y cambiarse creando un futuro mejor **autor: Martín Asuero Andres**
Planeación estratégica **autor: Rojas miguel/ Medina Laura**
Guía práctica de planeación estratégica. Cali: Editorial Universidad del Valle.
Autor Pérez, Marta (1990).

11. WEBGRAFÍA

Coomeva www.coomeva.com.co
Sinergia salud www.sinergiasalud.com.co/
CHRISTUS Health www.christushealth.org (*socio de sinergia*)
Ministerio de protección social www.minsalud.gov.co
Ministerio del trabajo www.mintrabajo.gov.co
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible www.minambiente.gov.co
Banco de la república de Colombia www.banrep.gov.co
Registradora civil de Colombia www.registraduria.gov.co
Plan de Desarrollo – Colombia 2019 www.dnp.gov.co
Página de la Gobernación del Valle www.valledelcauca.gov.co
Página de la alcaldía de Cali www.cali.gov.co
Organización para la excelencia en salud <http://www.cgh.org.co>
Método deductivo [http://www.ejemplode.com/29-logica/3607-ejemplo de metodo deductivo.html](http://www.ejemplode.com/29-logica/3607-ejemplo-de-metodo-deductivo.html)
Domingo Hernández Celis www.monografias.com/trabajos82/gerenciamiento-corporativo-aplicado-gobiernos-locales/gerenciamiento-corporativo-aplicado-
Roberto espinosa especialista en marketing y pimes www.robertoespinosa.es
