

**ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO A LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA IPS
VIVIR EN LA CIUDAD DE PALMIRA - VALLE**

SANTIAGO GRIZALES PINEDA

**TRABAJO ESCRITO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE TÉCNICO
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TUTOR
HARRISON SÁNCHEZ SEVILLANO**

**INSTITUTO TÉCNICO NACIONAL DE COMERCIO “SIMÓN RODRÍGUEZ”
PROGRAMA TÉCNICO PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL
SANTIAGO DE CALI**

2022

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO GENERAL	4
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4. HISTORIA	5
4.1 Misión	6
4.2 Visión	6
4.3 Promesa de valor	6
5. DEFINICIÓN DE NEGOCIO	6
6. BIENES Y SERVICIOS	6
7. SITUACIÓN ACTUAL	7
8. OBJETIVOS	7
8.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	7
8.2 OBJETIVOS TACTICOS	8
8.3 OBJETIVOS OPERATIVOS	8
9. ANALISIS DE RED CULTURAL	9
9.1 VALORES	9
9.2 COMPORTAMIENTOS	9
9.3 PARADIGMA	9
9.4 RUTINAS	9
9.5 RITUALES	9
9.6 HISTORIAS	10
9.7 SIMBOLOS	10
9.8 SISTEMA DE CONTROL	10
9.9 ESTRUCTURA DE PODER	11
10. TIPOS DE ESTRATEGIAS	11
10.1 Penetración de mercado	11
10.2 Desarrollo de producto	11
11. ANÁLISIS INTERNO	12
11.1 MATRIZ EFI	12

12.	ANÁLISIS EXTERNO	14
12.1	MATRIZ EFE	14
13.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE PORTER	16
13.1	Rivalidad entre las empresas que compiten.....	16
13.2	Entrada de nuevos competidores.....	16
13.3	Desarrollo potencial de los productos sustitutos	17
13.4	El poder de negociación de los proveedores	17
13.5	El poder de negociación de los consumidores	18
14.	INDICES DE CONCENTRACIÓN.....	19
14.1	Coeficiente de concentración de cuatro empresas.....	19
14.2	El índice Herfindahl – Hirschman y ROA.....	20
15.	ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS	21
15.1	MATRIZ DOFA.....	21
15.2	ESTRATEGIAS DOFA.....	24
16.	MATRIZ PERFIL COMPETITIVO MPC	25
17.	MATRIZ BCG.....	26
18.	MATRIZ PEYEA	29
19.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	31
20.	MATRIZ “ELIMINAR, REDUCIR, INCREMENTAR Y CREAR”- Océano azul.....	33
21.	ANEXOS.....	35
22.	CONCLUSIONES	37
23.	RECOMENDACIONES.....	38
24.	BIBLIOGRAFÍA.....	39

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se podrá conocer un análisis sobre la empresa “IPS Vivir”, es una empresa que se encuentra adscrita a Sura. Se realizó una investigación y consulta sobre los temas relacionados a la organización y sus diferentes composiciones. Teniendo como objetivo el estudio de la empresa IPS Vivir, la cual se dedica a la prestación de servicios de Salud.

A lo largo de la investigación encontraremos la descripción de la empresa, sus procesos, su cultura, sus objetivos y herramientas vistas en clase, con el fin de lograr un análisis general de la empresa y el interés de la investigación es darle varias recomendaciones a la gerencia de la empresa, para que aumente su competitiva en el sector con respecto a sus diferentes clases de competencias mediante el uso de distintas matrices y tipos de análisis.

2. OBJETIVO GENERAL

Presentar un diagnóstico de la IPS Vivir analizando su entorno interno y externo.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar su historia, situación actual, la misión y la visión de la IPS Vivir como base para la planeación y desarrollo de proyectos.
- Lograr un diagnóstico mediante el análisis interno (Fortalezas y debilidades) y el análisis externo (Amenazas y oportunidades) a través de la matriz DOFA.
- Determinar los principales competidores que tiene la IPS Vivir con la matriz del perfil competitivo.
- Determinar con ayuda de la matriz EFI las debilidades y fortalezas que posee la IPS Vivir.
- Evaluar las oportunidades y amenazas por medio de la matriz EFE.



4. HISTORIA

La IPS Vivir nace el primero de diciembre del 2014 por una necesidad de la EPS Suramericana de descongestionar la sede de Pasoancho. Es una IPS privada con ánimo de lucro, exclusiva y adscrita de EPS Sura regional Occidente y propiedad de los socios Juan Manuel Muñoz y Estella Martínez. Inicia con 6.000 usuarios afiliados a Sura y trasladados de la sede Pasoancho (EPS Sura). Está ubicada en la Calle 10 # 48-07 Autopista Sur sentido Sur-Norte; tiene diversas vías de acceso como la Carrera 44, Calle 9, Autopista Sur y Av. Pasoancho.

Se inició con veinticinco empleados de los cuales veintiuno eran de contrato laboral indefinido y cuatro de prestación de servicio (médicos especialistas).

En cuanto a las instalaciones, es un edificio que consta de dos plantas con parqueadero en el sótano para 10 vehículos. Contaba con ocho consultorios, dos unidades de odontología, una sala de procedimientos menores, dos plataformas (punto de servicio), dos salas de espera, un auditorio, oficina de dirección y sala de juntas, sala de vacunación, sala ERA (Enfermedades Respiratorias Aguda), sala EDA (Enfermedad Diarreica Aguda), sala de esterilización y cuarto para rayos x portátil de odontología, área de toma de muestras de laboratorio Dinámica, área de central de citas (Call Center) y conmutador (Contact center).

Está en construcción la plataforma estratégica de la empresa (visión, misión, políticas de calidad y valores) y se ha adoptado la misión, visión y promesa de valor de la EPS Suramericana.

4.1 Misión

Comprometidos con la calidad de vida, a través del cuidado y el mejoramiento de salud.

4.2 Visión

Ser el aliado experto de nuestros afiliados y clientes en la orientación y el cuidado de la salud.

4.3 Promesa de valor

La mejor solución para nuestros afiliados y clientes, garantizándoles la más adecuada prestación de los servicios de salud. Adicionalmente brindando agilidad y fluidez en los procesos operativos.

5. DEFINICIÓN DE NEGOCIO

Es una institución prestadora de salud (IPS) de nivel uno básico y forma parte de la red prestadora de la EPS Suramericana regional Occidente. IPS Vivir es privada, adscrita y exclusiva de Sura. La razón social es Sanación y Vida IPS SAS.

6. BIENES Y SERVICIOS

La IPS Vivir es prestadora de salud nivel uno a los usuarios cotizantes y beneficiarios de la EPS Sura adscritos a la IPS Vivir.

Los servicios que presta son: consulta programada de medicina general, medicina especializada: medicina interna, pediatría, dermatología, obstetricia, cirugía plástica, consulta de nutrición y psicología; consulta no programada (atención prioritaria), procedimientos menores, odontología general y especializada (endodoncia y cirugía oral), odontología particular (ortodoncia y periodoncia) e higiene oral; programas de promoción y prevención: planificación familiar, citología vaginal, control prenatal,

crecimiento y desarrollo, vacunación, atención al joven, cáncer de mama, cáncer de cérvix, cáncer de próstata, tuberculosis y programa respira (Asma y EPOC).

7. SITUACIÓN ACTUAL

En infraestructura se está realizando la ampliación de la IPS Vivir con la construcción del tercer piso con ascensor externo panorámico, con dieciocho consultorios, seis unidades de odontología, ampliación del auditorio, tres salones de espera, tres plataformas, cuatro oficinas administrativas, cafetín para los empleados. Actualmente cuenta con cincuenta y seis empleados, los cuales nueve son de prestación de servicios y cuarenta y siete con contrato laboral indefinido. Adicionalmente tiene una oficina de atención al usuario (SIAU), oficina de calidad y planeación, una auxiliar administrativa y se definieron los líderes por cada área: Medica, Odontológica, Enfermería y administrativa. Respecto a los usuarios adscritos a la IPS Vivir, actualmente hay 30.000 usuarios.

8. OBJETIVOS

8.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Mejorar en la parte operativa de la IPS Vivir.
2. Lograr control de los servicios mediante la implementación de procesos y protocolos bien definidos.
3. Satisfacción equilibrada de las necesidades y expectativas de usuarios y colaboradores.
4. Acreditación en Salud: Modelo de enfermería con enfoque en seguridad del paciente, humanización de la atención y gestión del Riesgo.
5. Excelencia operativa: Productividad-Satisfacción del usuario.
6. Ser el mejor sitio de trabajo: Plan de formación- estandarización de procesos.

8.2 OBJETIVOS TACTICOS

1. Fortalecer la promoción de actividades grupales de acuerdo a lo establecido por la EPS Sura
2. Realizar seguimientos a los procesos y protocolos.
3. Mantener la satisfacción del usuario de la EPS Sura asignado a IPS Vivir en un 95%.
4. Implementación del modelo de atención de enfermería basado en la seguridad del paciente.
5. Disminuir la rotación del personal.
6. Generar compromiso en el personal con el plan estratégico institucional.

8.3 OBJETIVOS OPERATIVOS

1. Realizar demanda inducida a todo nivel (Sala de espera, Contact center, contacto a pacientes nuevos (AAS), actividades grupales).
2. Asignar médico y demás profesionales (psicóloga, higienista dental, enfermera y auxiliar de enfermería) que se requieren para la ejecución de actividades grupales (crecimiento y desarrollo).
3. Presentar a la junta directiva la plataforma estratégica de la IPS para aprobación y socialización a todo el personal de la IPS (Misión, Visión, Organigrama, Valores y Políticas de calidad).
4. Sensibilizar por medio de comportamientos humanizados (Saludo cálido y respetuosamente-llamar al paciente por su nombre- recibir y despedir al usuario).
5. Realizar una evaluación del clima de cultura de seguridad en la IPS.
6. Realizar un diagnóstico del cumplimiento del servicio de enfermería con la política nacional- guías de seguridad clínica y promoción y prevención.
7. Estandarización del programa de selección de personal, inducción y entrenamiento.
8. Incluir en las actividades de educación aspectos y herramientas relacionadas con el liderazgo, trabajo en equipo, manejo del stress, manejo de situaciones en conflicto y comunicación asertiva para todos los colaboradores de la IPS Vivir.

9. ANALISIS DE RED CULTURAL

9.1 VALORES

Son adoptados inicialmente de la EPS sura y son: Lealtad, solidaridad, responsabilidad y compromiso.

9.2 COMPORTAMIENTOS

Los comportamientos del día a día empiezan con la ejecución de una agenda programada y de la atención de los diferentes requerimientos administrativos y asistenciales de los usuarios.

9.3 PARADIGMA

El paradigma organizativo se ve reflejado en el trabajo en equipo, respeto mutuo, solidaridad y confidencialidad.

9.4 RUTINAS

Las rutinas van ligadas al comportamiento de las personas en los diferentes cargos, llevándola a la rutinización en algunos casos, esos son: puntualidad en las citas, recobro de cuotas moderadoras y copagos, autorizaciones y transacciones de órdenes médicas y asignación y cancelación de citas.

9.5 RITUALES

Las rituales son las reuniones periódicas (mensuales) con las diferentes áreas y sus respectivos líderes. Desarrollo de un plan anual de capacitación donde se incluyen temas de fortalecimiento personal y administrativo; entre los temas se encuentran comunicación empática, trabajo en equipo, resolución de conflictos, manejo de estrés y entre otros con el apoyo de la ARL Colmena. Reuniones de integración dos veces al año, celebraciones de cumpleaños una vez al mes, dotación de uniforme, novenas navideñas y hay esfuerzos desarrollados por los directivos para un buen desarrollo del ambiente laboral. A nivel directivo, se realizan una reunión semanal con los directivos

de la EPS Sura para el análisis, revisión, seguimiento de indicadores y metas propuestas como también el apoyo para las situaciones difíciles.

9.6 HISTORIAS

Dentro de la capacitación e inducción del personal nuevo que ingresa a las IPS Vivir, se encuentra la presentación del modelo de la EPS Sura, inducción y entrenamiento del área específica con un empleado de similar cargo, el cual compartiría su experiencia en su trabajo.

9.7 SIMBOLOS

El primero es el tigre de Sura que significa protección, seguridad, solides, fuerza y sanidad. El segundo es el logo de la IPS Vivir que es un corazón que significa vida y un trazado electrocardiográfico normal que significa salud. El tercero son los colores de Sura, el blanco y el azul, son los colores que se conservan en toda la infraestructura de la IPS y le da una identidad.

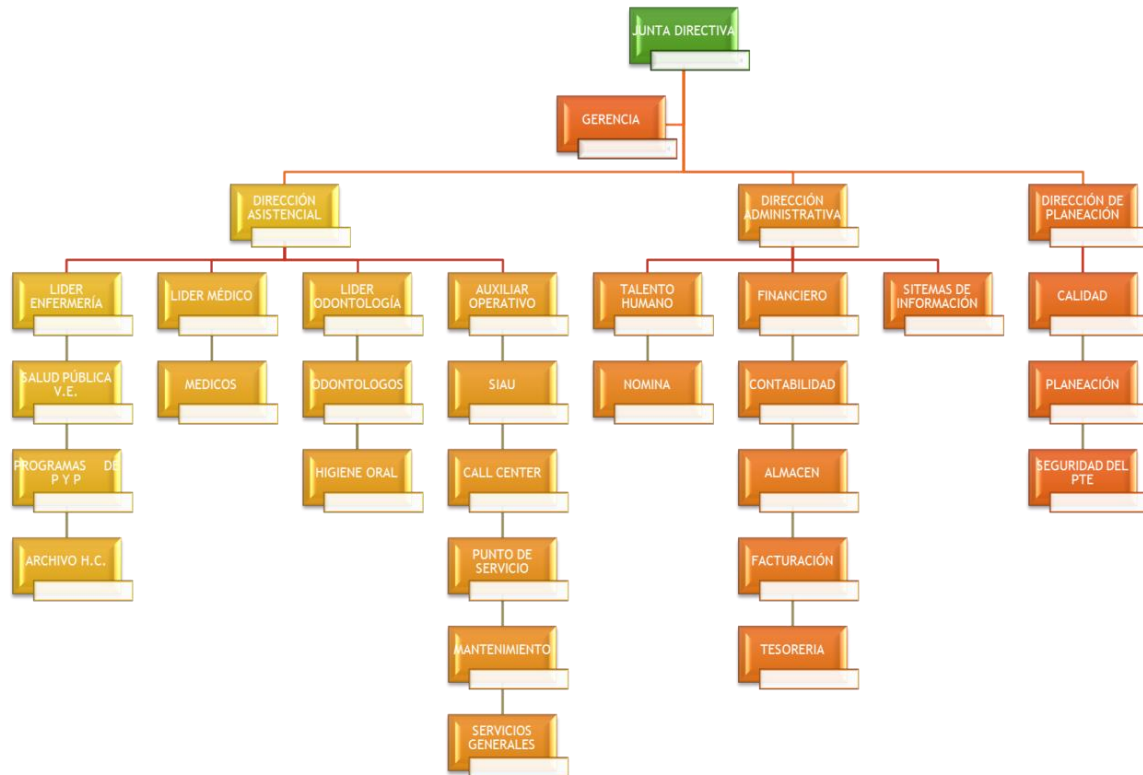
9.8 SISTEMA DE CONTROL

Inicialmente está representado por el seguimiento y monitoreo permanente realizado por la dirección médica y los diferentes auditores de la EPS a los diferentes procesos ejecutados por la IPS Vivir. Las herramientas utilizadas para dicho proceso se encuentran en el software de la EPS Sura denominado IPSA, agenda Web y salud Web.

La IPS Vivir cuenta con un departamento de auditoria quien al interior realiza sus propios seguimientos, monitoreo, informes de auditorías, planes de mejoras respectivos y seguimiento al cumplimiento de los mismos.

9.9 ESTRUCTURA DE PODER

Estructura de poder y organizativa, está conformada por una junta directiva (socios) con una cabeza visible que es la gerencia, una dirección de IPS y unos líderes de áreas.



10. TIPOS DE ESTRATEGIAS

10.1 Penetración de mercado

Esta estrategia competitiva es diseñada por el departamento de mercadeo y comercial de la EPS Suramericana central (Medellín) entre ellas esta aprovechar la demanda insatisfecha de los usuarios afiliados a otras EPS.

10.2 Desarrollo de producto

Prestación de un modelo de atención diferencial que es el modelo de atención de salud en su familia, consiste en una atención integral del afiliado y su grupo familiar por médicos de familia con enfoque de riesgos.

11. ANÁLISIS INTERNO

11.1 MATRIZ EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor pond.
Pertenecer a la red de prestadores de EPS Sura	0.07	4	0.24
La infraestructura de la IPS cumple con los requisitos de habilitación. Instalaciones amplias y permiten modificaciones	0.08	4	0.16
Cuenta con la dotación e insumos necesarios para la atención de los usuarios	0.04	4	0.2
Talento humano cualificado y calificado.	0.05	4	0.28
Solicitud y acceso de citas por web.	0.03	3	0.06
Baja rotación de empleados	0.02	4	0.08
Contar con un plan de mejoramiento continuo.	0.05	4	0.28
Seguimiento permanente por parte de la EPS Sura de los indicadores de oportunidad.	0.03	4	0.12
Capacidad de endeudamiento	0.02	4	0.08
Tenemos especialistas propios en nuestra sede.	0.02	3	0.09
Seguimiento permanente de los pacientes de los programas de promoción y prevención.	0.03	3	0.09
Subtotal	0.44		1.68
Debilidades	Peso	Calificación	Valor pond.
Programa de seguridad del paciente insipiente.	0.06	2	0.12
Caída frecuente de la plataforma electrónica de Sura	0.09	2	0.18
Falta de adherencia de algunos usuarios al programa de promoción y prevención.	0.06	1	0.06

Ausencia de planta eléctrica en caso de suspensión de fluido eléctrico.	0.06	2	0.12
Insuficiente número de parqueaderos para los usuarios.	0.06	2	0.12
Insuficiente número de parqueaderos para los empleados.	0.06	2	0.12
Ausencia de alarma de pánico en caso de intento de robo.	0.08	1	0.08
Aumento del número de quejas, reclamo y sugerencias.	0.09	2	0.18
Subtotal	0.56		0.98
Total	1		2.66

Análisis:

Esta matriz nos permite conocer que la situación interna de la IPS Vivir, es una empresa estable ya que el total es de 2.66 que indica que se encuentra por encima de la media. Sus principales debilidades son: aumento del número de quejas, reclamo y sugerencias, caída frecuente de la plataforma electrónica de Sura y la ausencia de alarma de pánico en caso de intento de robo. Sus principales fortalezas son: la infraestructura de la IPS, pertenecer a la red de prestadores de EPS Sura y talento humano cualificado y calificado.

12. ANÁLISIS EXTERNO

12.1 MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Valor pond.
Excelente acceso vial (Autopista sur, Pasoancho, novena y carrera 50).	0.09	3	0.27
Traslados masivos de otras EPS a la EPS Sura.	0.08	2	0.16
Venta de servicios a particulares.	0.05	1	0.05
Tendencia de alta tasa de crecimiento.	0.09	3	0.27
Posibilidad de apertura de otra sede.	0.06	2	0.12
El análisis de las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por el usuario, le permite a la IPS Vivir elaborar un plan de mejora.	0.07	2	0.14
La EPS Sura está ubicada en el primer lugar como la mejor EPS de la región.	0.09	3	0.27
Convenio con una empresa sólida en tecnología y sistemas.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.59		1.4
AMENAZAS	Peso	Calificación	Valor pond.
Crisis financiera del sector salud.	0.09	2	0.18
Disminución del ingreso per capital.	0.08	1	0.08
Aumento de la tasa de desempleo.	0.07	2	0.14
Aumento del número de tutelas instauradas con la EPS Sura.	0.06	3	0.18
Congestión del servicio de urgencias de la EPS.	0.05	1	0.05
IPS de igual complejidad con amplios parqueaderos.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.41		0.75
Total	1		2.15

Análisis:

El total ponderado de 2.15 indica que esta empresa está por debajo del promedio y debe seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas, esto también nos indica que las capacidades y disponibilidades internas son lo suficientemente fuertes para crear condiciones y se mejore de manera significativa la posición externa de la IPS Vivir.

La IPS Vivir tiene una fortaleza y oportunidad muy fuerte y es que Sura es la empresa número uno en la industria y le permite contar con una ventaja competitiva; factor que les ha ayudado a fortalecer su posición externa convirtiéndose así en un ejemplo y punto de referencia para las demás IPS.

13. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE PORTER

13.1 Rivalidad entre las empresas que compiten

La IPS Vivir se encuentra en una industria altamente competitiva. Sus rivales son numerosos y se encuentran ubicados en la misma zona de servicios concurridos de la ciudad de Cali como Tequendama, Centro empresa, Autopista, La Flora y Pasoancho. La competencia directa está constituida por: Sanitas, Compensar, Coomeva, Salud total y S.O.S. De las empresas anteriormente mencionadas se puede destacar a la IPS vivir por ser adscrita a Sura y esta se encuentra en una posición ventajosa ubicada en el primer lugar como entidad prestadora de salud en el escalafón elaborado por Merco salud y el Centro Nacional de Consultoría para medir la reputación del sector salud en Colombia. Para el análisis de este trabajo, tomamos como referencias las tres IPS de Sura en Cali, la IPS Pasoancho, IPS Flora e IPS Vivir.

La IPS Vivir mantiene las políticas de la EPS Sura y asegura que su secreto está en apostarle a ser el aliado experto de sus afiliados y clientes en la orientación y el cuidado de la salud. Lo que lleva a la IPS vivir a concentrarse en humanizar todas sus acciones, entendiendo las complejidades del entorno, escuchando las necesidades de sus usuarios para identificar oportunidades y mejorar sus procesos. La rivalidad es alta debido a que la IPS Vivir es la IPS con menos usuarios y la más nueva, cuenta con 30.000 usuarios, de ahí le sigue la IPS Flora con 42.000 usuarios y la más grande es IPS Pasoancho con 56.000 usuarios y urgencias de Sura.

13.2 Entrada de nuevos competidores

La industria de la salud es altamente competitiva y las barreras de entrada son grandes. Podemos situar el mercado como competencia monopolística, ya que este mercado se caracteriza por la presencia de un número no determinado de proveedores del servicio que ofrecen un producto diferenciado. Esta diferenciación, se ha visto desde lo geográfico, de especializaciones o de calidad en la prestación de servicios. Para el caso de las especializaciones médicas, se asume que los médicos ofrecen servicios en un área particular de la medicina. De esta manera, el medico tiene poder monopólico en su

especialización debido a la ausencia de sustitutos perfectos. El Sistema General de Salud está condicionado por marcos legales (entidades de control del Estado) que regulan a todos los actores de acuerdo al tipo de servicio que prestan en la ciudad. Requieren mucho capital financiero y laboral, infraestructura, certificados, normas y políticas tanto legales como económicas para poder figurar en la industria. Estas barreras de entrada económicas, legales y tecnológicas limitan la cantidad de empresas que pueden invertir en este sector.

13.3 Desarrollo potencial de los productos sustitutos

Las empresas que componen la competencia de la IPS Vivir se caracterizan por la calidad del servicio y los servicios adicionales que le presentan al usuario. La EPS Sura es una entidad fuerte en el servicio de salud por los diferentes beneficios y servicios que ofrece a los distintos usuarios. Tiene sustitutos indirectos como la automedicación y recomendaciones de farmacias. Para la realización de procedimientos, los sustitutos serían las diferentes entidades que realizan dichos procesos por un costo menos y afiliaciones anuales. No hay sustitutos entre las otras IPS de Sura porque todas ofrecen los mismos servicios a los usuarios.

13.4 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la IPS Vivir son Ardet (Unidades odontológicas y mantenimiento de las mismas), Importaciones Dental Universitario y Casa Dental Eduardo Daza (insumos de odontología), Allers (insumo de medicamentos y medicina), Postobon (Agua), Vegas (suministro de cafetería), RH (dispensadores de bolsas de basura y reciclaje), Mi oficina (papelería), Soluciones tecnológicas SAS (mantenimiento de computadoras e impresoras), Tempos es el laboratorio farmacéuticos que suministra los medicamentos de marca y los genéricos a los usuarios, ellos requieren de aval del Estado, y Dinámica (laboratorio clínico). El marco legal de operaciones y presupuesto está ligado a la EPS Sura y al Estado.

Los Mayoristas y Minoristas de suministros negocian sus productos y servicios a todos los competidores de acuerdo a la demanda del mercado. La negociación varía

dependiendo de la cantidad de suministros y el aumento de usuarios atendidos en la IPS Vivir.

13.5 El poder de negociación de los consumidores

El poder que ostentan los usuarios de la IPS Vivir es muy bajo. Debido a que el precio es ligado a la norma y políticas de la EPS Sura. Se manejan tres categorías que dependen del salario de cada usuario. Cotizantes con IBC (ingreso base de cotización) menor a dos SMLMV es categoría A y el copago es de 2.700. Entre dos y cinco SMLMV es categoría B: 10.600 de copago. Mayor a cinco SMLMV es categoría C, 27.900. Las otras tres IPS manejan las mismas políticas.

14. INDICES DE CONCENTRACIÓN

14.1 Coeficiente de concentración de cuatro empresas

Es el porcentaje del valor de las ventas que corresponde a las cuatro empresas más grandes de una industria.

INDICE DE CONCENTRACION				
Numero	Nombre	Ventas (\$)	Participación	ICE
1	Sura	2.461.579.254	22%	56%
2	Sanitas	1.743.369.620	16%	
3	Compensar	1.093.563.620	10%	
4	Coomeva	956.401.111	9%	
	Total (4) Empresas	6.254.913.605		
5	Salud Total	903.783.574	8%	
6	Famisanar	858.227.784	8%	
7	Comfenalco	819.226.980	7%	
8	Nueva EPS	786.302.000	7%	
9	Coosalud	759.000.000	7%	
10	Mutual Ser	746.532.782	7%	
	Total (6) Empresas	4.873.073.120	44%	
	Total (10) Empresas	11.127.986.725	100%	

Análisis:

El coeficiente de concentración de las cuatro empresas más grandes es de 56% lo que significa que es una industria moderadamente competitiva, ya que en cuanto a las ventas se puede evidenciar que las cuatro primeras empresas tienen mayor participación en el mercado.

En la tabla muestra los cálculos del coeficiente de concentración de cuatro empresas con mayor participación y las seis siguientes en el sector de la salud. En este ejercicio,

Se tomaron las 10 empresas prestadoras de servicios para la salud que están en el escalafón elaborado por Merco Salud y el Centro Nacional de Consultoría.

14.2 El índice Herfindahl – Hirschman y ROA

Herfindahl-Hirschman y ROA				
IHH	IHH TOTAL	Activos	Utilidades	ROA
22	484	83.405.726	58.034.655	70%
16	256	76.564.700	43.735.671	57%
10	100	66.764.700	38.609.145	58%
9	81	61.084.829	22.730.274	37%
	921			

Análisis:

Un mercado en donde el IHH es menor que 1000 se considera competitivo; si está entre 1000 y 1800, se considera moderadamente competitivo; pero si es superior a 1800, se considera no competitivo. El IHH en este caso es de 921 podemos decir que se encuentra en el rango menor de 1000, se considera que este mercado es moderadamente competitivo y tiene un nivel bajo de concentración. La empresa que tiene el mayor ROA es Sura con un 70%, la empresa tiene una rentabilidad del 70% con respecto a los activos que tiene la empresa.

15. ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS

15.1 MATRIZ DOFA

Fortalezas

- F1. Pertenecer a la red de prestadores de EPS Sura
- F2. La EPS Sura es una empresa sólida y reconocida en la región
- F3. La infraestructura de la IPS cumple con los requisitos de habilitación. Instalaciones amplias y permiten modificaciones
- F4. Talento humano cualificado y calificado.
- F5. Talento humano comprometido.
- F6. Cuenta con la dotación e insumos necesarios para la atención de los usuarios.
- F7. Modelo de atención de Salud en su Familia de la EPS Sura.
- F8. Acompañamiento permanente por parte de la EPS.
- F9. Contar con un plan de mejoramiento continuo.
- F10. Seguimiento permanente de los pacientes de los programas de promoción y prevención.
- F11. Contar con especialidades como medicina interna, dermatología y pediatría.
- F12. Baja rotación de empleados.
- F13. Bajo porcentaje de ausentismo del personal que labora en la IPS Vivir.
- F14. Capacidad de endeudamiento.
- F15. Solidez y respaldo financiero.
- F16. Contamos con una sólida red de prestadores de Salud.

F17. Tenemos especialistas propios en nuestra sede.

F18. Programas de calidad de vida.

F19. Implementación de diferentes proyectos para la gestión del riesgo.

F20. Área comercial fortalecida y reconocida

F21. Solicitud y acceso de citas por web.

F22. Asociación de usuarios activa.

F23. Tener proveedores de alta calidad en laboratorio clínico e imagenología.

F24. Seguimiento permanente por parte de la EPS Sura de los indicadores de oportunidad.

Debilidades

D1. Programa de seguridad del paciente insipiente.

D2. Caída frecuente de la plataforma electrónica de Sura

D3. Falta de adherencia de algunos usuarios al programa de promoción y prevención.

D4. Ausencia de planta eléctrica en caso de suspensión de fluido eléctrico.

D5. Insuficiente número de parqueaderos para los usuarios.

D6. Insuficiente número de parqueaderos para los empleados.

D7. Ausencia de alarma de pánico en caso de intento de robo.

D8. Aumento del número de quejas, reclamo y sugerencias.

Oportunidades

- O1. Excelente acceso vial (Autopista sur, Pasoancho, novena y carrera 50).
- O2. Traslados masivos de otras EPS a la EPS Sura.
- O3. Venta de servicios a particulares.
- O4. Tendencia de alta tasa de crecimiento.
- O5. Posibilidad de apertura de otra sede.
- O6. El análisis de las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por el usuario, le permite a la IPS Vivir elaborar un plan de mejora.
- O7. La EPS Sura está ubicada en el primer lugar como la mejor EPS de la región.
- O8. Convenio con una empresa sólida en tecnología y sistemas.

Amenazas

- A1. Crisis financiera del sector salud.
- A2. Disminución del ingreso per capital.
- A3. Aumento de la tasa de desempleo.
- A4. Aumento del número de tutelas instauradas con la EPS Sura.
- A5. Congestión del servicio de urgencias de la EPS.
- A6. IPS de igual complejidad con amplios parqueaderos

15.2 ESTRATEGIAS DOFA

CRUCES	ESTRATEGIA
<i>F9- D8</i>	Cumplir el plan de mejora pactado, cerrando las brechas del proceso.
<i>D8- O6</i>	Cumplir el plan de mejora pactado, cerrando las brechas del proceso.
<i>D1- F18</i>	Fortalecer el programa de seguridad del paciente.
<i>D2- O8</i>	Mejorar la eficiencia de la plataforma tecnológica.
<i>F10- D3</i>	Desarrollar otras estrategias que permitan mejorar la adherencia de los usuarios a los programas.
<i>D4- F15</i>	Adquirir una planta eléctrica para el funcionamiento eléctrico en caso de emergencia.
<i>D5-6- F15</i>	Aumenta el número de parqueaderos alquilando un local cercano.
<i>D7- F15</i>	Compra de alarma de robos
<i>A4- F2</i>	Disminuir las tutelas instauradas a la EPS Sura
<i>A5- F24</i>	Apertura de otros servicios de urgencia por parte de la EPS Sura
<i>A6- F15</i>	Aumenta el número de parqueaderos alquilando un local cercano.
<i>F20- O1</i>	Continuar crecimiento del número de usuarios
<i>F7- O2</i>	Continuar crecimiento del número de usuarios
<i>F15- O3</i>	Robustecer la parte financiera
<i>F14-O5</i>	Continuar crecimiento del número de usuarios

16. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO MPC

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	IPS VIVIR			IPS PASOANCHO		IPS FLORA	
	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en el mercado	0,3	2	0.6	4	1.2	3	0.9
Calidad del servicio	0,2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Posición financiera	0,3	3	0.9	4	1.2	3	0.9
Disponibilidad de agenda	0,05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Confiabilidad de los resultados	0,1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Infraestructura (consultorios, sala de espera)	0,05	3	0.15	4	0.2	3	0.15
total	1		2.8		3.7		3.05

Análisis:

Según los resultados obtenidos en la MPC podemos concluir que el competidor más débil es la IPS Vivir y el más fuerte es IPS Pasoancho que tiene una diferencia en la participación de mercado de 0.9, con respecto a IPS Flora que ocupa el segundo lugar. La mayor fortaleza de la IPS vivir, ante la competencia se concentra en la disponibilidad de agenda y en la infraestructura, que está siendo renovada y modernizada. Pero tiene desventajas como que las dos IPS tiene amplio parqueadero tanto para usuarios como empleados, tienen más usuarios y por ende más médicos y especialistas. Finalmente, es importante que la IPS Vivir disponga de un planeamiento estratégico que le permita desarrollar las estrategias para minimizar las amenazas presentadas.

17. MATRIZ BCG

Esta matriz brinda a las empresas una ayuda de como posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado. Mostrando como tomas las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios y, sobre todo, de inversiones. Gracias a esta herramienta, la empresa elige si es mejor invertir o retirarse del mercado.

Para realizar la matriz de la IPS VIVIR, tomamos los valores de las ventas de dos años consecutivos, el 2021 y el primer trimestre del año 2022 para hacer un análisis, así mismo las ventas del primer trimestre del 2022.

IPS VIVIR		
	VENTAS AÑO 2021	VENTAS PRIMER TRIMESTRE 2022
Servicios		
Cáncer de mama	\$9.932.072	\$3.138.830
Pediatría	\$32.550.000	\$9.780.000
Consulta de nutrición	\$15.150.000	\$4.950.000
Consulta programada de medicina general	\$46.900.000	\$12.850.000

COMPETIDOR PRINCIPAL (IPS Pasoancho)	
	VENTAS PRIMER TRIMESTRE 2022
Servicios	
Cáncer de mama	\$5.500.000
Pediatría	\$10.950.000
Consulta de nutrición	\$6.070.000
Consulta programada de medicina general	\$14.800.000

Primeramente, hacemos un análisis de crecimiento de cada servicio que ofrece la IPS VIVIR que son: consulta programada de medicina general, pediatría, consulta de

nutrición, cáncer de mama. De estos cuatro servicios tomamos el valor de las ventas del año 2022 menos (-) las ventas del último trimestre del año 2021, dividido (/) las ventas del último trimestre del año 2021. Así obtenemos el crecimiento en porcentajes. Los resultados fueron:

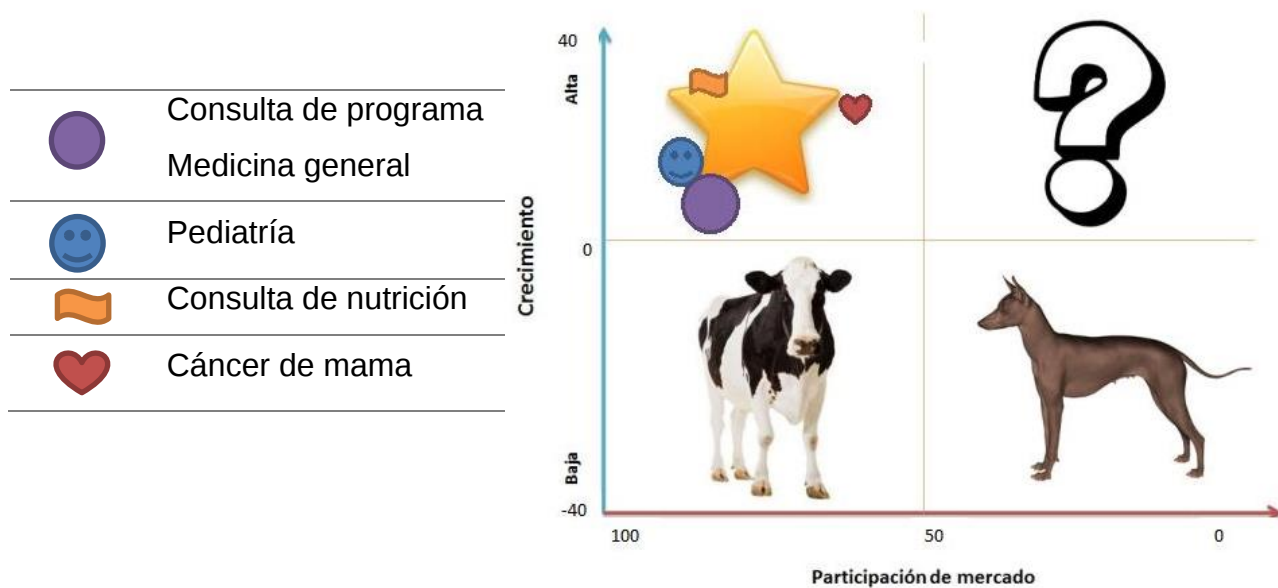
CRECIMIENTO CADA PRODUCTO	
Cáncer de mama	26%
Pediatría	20%
Consulta de nutrición	31%
Consulta programada de medicina general	10%

Ahora realizamos la participación de mercado, dividiendo nuestras ventas del trimestre del año 2022 sobre (/) las ventas del trimestre del año 2022 del principal competidor del mismo año.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO	
Cáncer de mama	57%
Pediatría	89%
Consulta de nutrición	82%
Consulta programa de medicina general	87%

SERVICIOS	UTILIDADES	%
Cáncer de mama	\$4.632.000	6%
Pediatría	\$20.500.000	27%
Consulta de nutrición	\$15.150.000	20%
Consulta de programa de medicina general	\$35.400.000	48%
TOTAL	\$75.682.000	

RESULTADOS Y GRAFICA	%CRECIM.	%PARTICIP.	%UTILIDAD
Cáncer de mama	26%	57%	6%
Pediatría	20%	89%	27%
Consulta de nutrición	31%	82%	20%
Consulta de programa de medicina general	10%	87%	48%



Análisis:

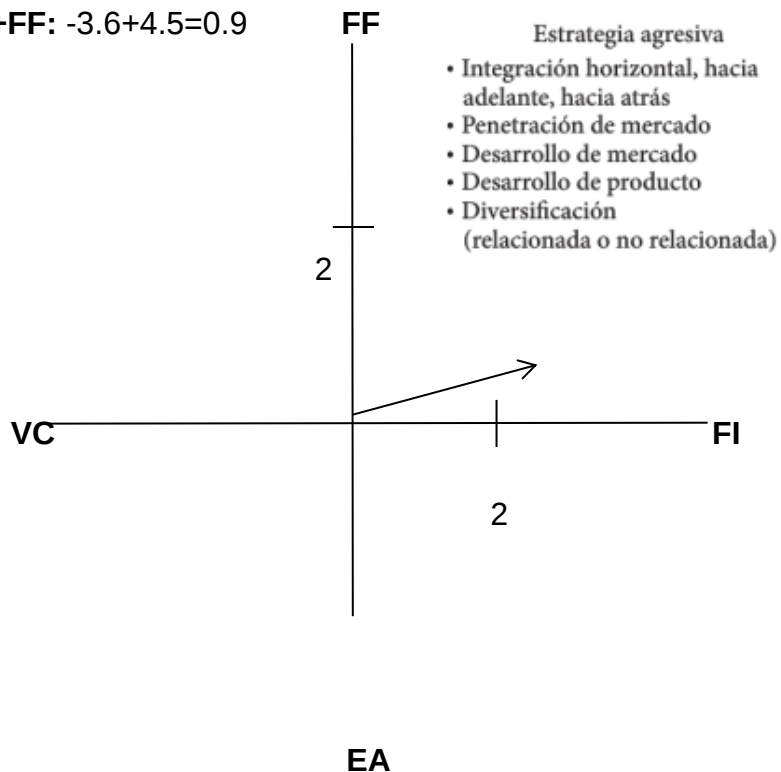
Actualmente la IPS VIVIR, se encuentra en una buena posición del mercado en comparación con la IPS Pasoancho, todos los servicios son estrellas ya que es una empresa nueva y su crecimiento ha sido avanzado en tan solo un año.

18. MATRIZ PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)+		ESTABILIDAD DE AMBIENTE (EA)-	
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	Variabilidad de la demanda	-2
Liquidez	5		
Capital de trabajo	4	Escala de precios de servicios	-7
Flujos de efectivo	5	Barreras para entrar al mercado	-5
Facilidad para salir del mercado	7	Presión competitiva	-2
Riesgos implícitos	2		
	32		-18
VENTAJA COMPETITIVA (VC)-		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)+	
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	7
Calidad del servicio	-1	Potencial de utilidades	5
Diversos servicios	-2	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-1	Conocimientos tecnológicos	3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Aprovechamiento de recursos	4
		Facilidad para entrar al mercado	4
	-11		27

Eje X=VC+FI: $-2.2+4.5=2.3$

Eje Y=EA+FF: $-3.6+4.5=0.9$



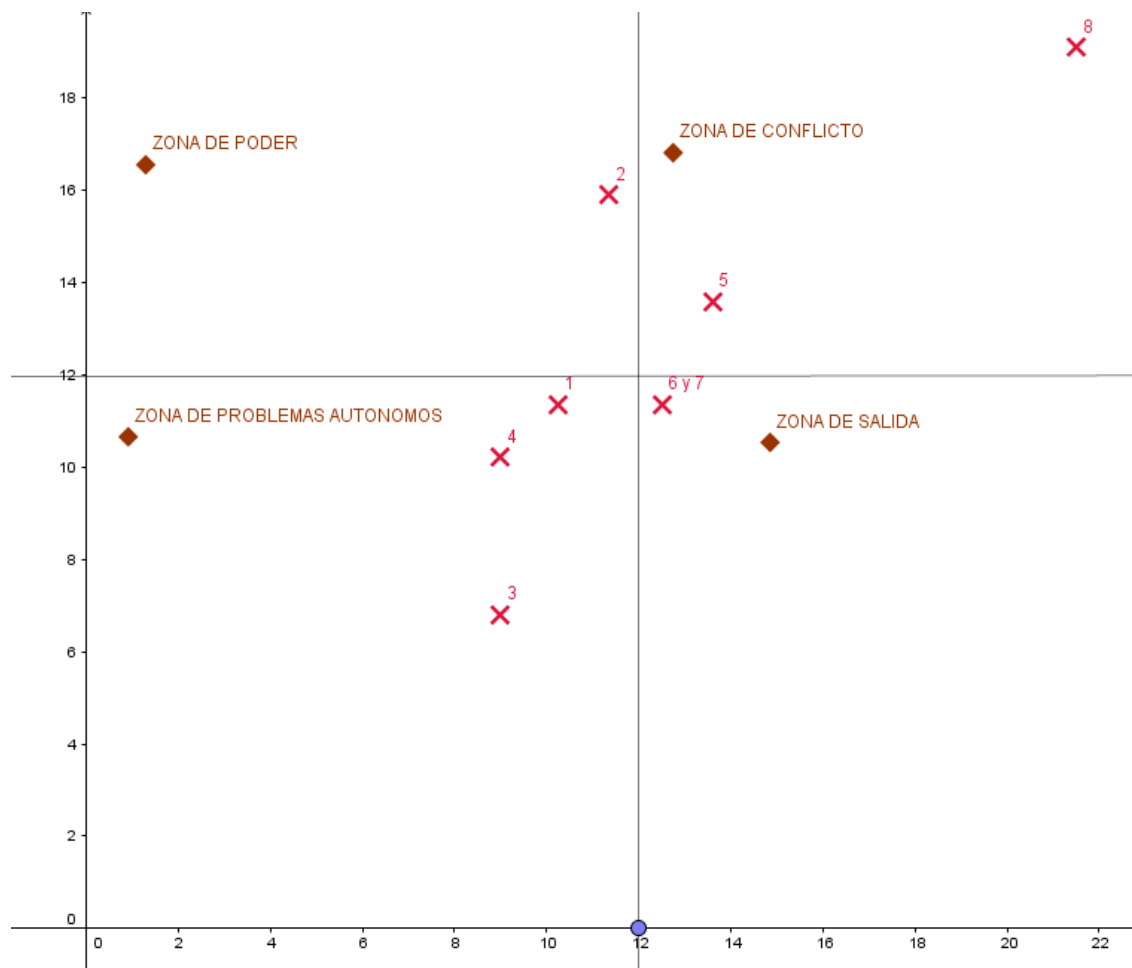
Análisis:

Podemos decir que la fuerza de la industria es el factor dominante y su fuerza financiera también, se debe adoptar un perfil agresivo. El vector direccional apunta hacia el cuadrante agresivo o cuadrante superior derecho de la matriz lo cual implica que las estrategias a desarrollar son las agresivas. Las estrategias que podremos desarrollar son:

1. Desarrollo de mercado
2. Penetración de mercado
3. Desarrollo de producto
4. Integración hacia adelante
5. Integración hacia atrás
6. Integración horizontal
7. Diversificación concéntrica

19. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

PROBLEMA		1	2	3	4	5	6	7	8	F	M	D	N	TL	Índice de motricidad
1 Programa de seguridad del paciente insipiente			M	D	D	N	N	N	F	1	1	2	3	10	11.36%
2 Caída frecuente de la plataforma electrónica sura		F		M	D	N	N	N	F	2	1	1	3	14	15.90%
3 Falta de adherencia de algunos usuarios al programa de promoción		M	D		N	N	N	D	D	0	1	3	3	6	6.81%
4 Ausencia de planta eléctrica en caso de suspensión de fluido eléctrico		N	D	D		D	N	M	M	0	2	3	2	9	10.22%
5 Insuficiente número de parqueaderos para los usuarios		N	N	N	D		F	M	M	1	2	1	3	12	13.63%
6 Insuficiente número de parqueaderos para los empleados		N	N	N	D	F		M	D	1	1	2	3	10	11.36%
7 Ausencia de alarma de pánico en caso de intento de robo		N	N	N	M	M	M		D	0	3	1	3	10	11.36%
8 Aumento del número de quejas, reclamo y sugerencia		D	F	M	D	M	M	D		1	3	3	0	17	19.31%
	F	1	1	0	0	1	1	0	2	6	14	16	20	88	100%
	M	1	1	2	1	2	2	3	2	1					
	D	1	2	2	5	1	0	2	3	16					
	N	4	3	3	1	3	4	2	0	20					
Total dependencia		9	10	8	8	12	11	11	19	8					
Índice de dependencia		10.22%	11.36%	9.09%	9.09%	13.63%	11.36%	11.36%	21.82%	10.22%					



20. MATRIZ “ELIMINAR, REDUCIR, INCREMENTAR Y CREAR”- Estrategia del océano azul

Eliminar • Caída frecuente de la plataforma electrónica de Sura. • Ausencia de planta eléctrica en caso de suspensión de fluido eléctrico. • Aumento del número de quejas, reclamo y sugerencias. • Falta de adherencia de algunos usuarios al programa de promoción y prevención.	Incrementar • Número de parqueaderos para los usuarios y para los empleados. • Acceso a nuevas tecnologías. • Talento humano cualificado y calificado. • Solicitud y acceso de citas por web.
Reducir • Congestión del servicio de urgencias. • Aumento del número de tutelas instauradas con la EPS Sura.	Crear • Zona WiFi gratis. • Programa de comunicación a distancia para apoyar a los centros de salud del interior de la red. • Llamado por altavoz a los pacientes.

Análisis:

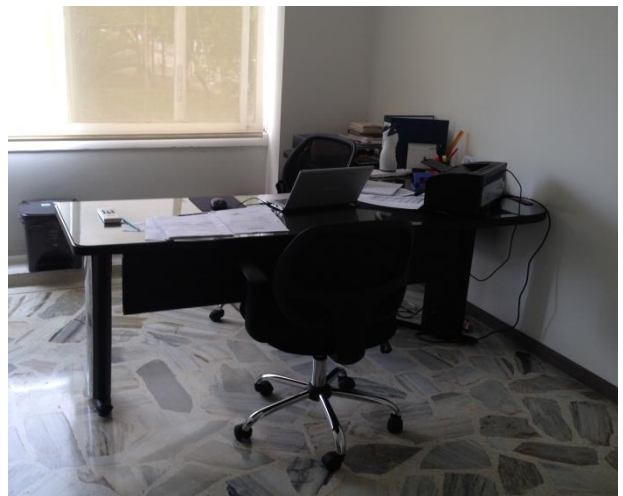
Con esta matriz se puede evidenciar la cantidad de variables que se deben tener en cuenta y con las cuales la IPS VIVIR ha tenido en cuenta pero otras no, con esta matriz la IPS puede descubrir que variables pueden eliminar y reducir. En este caso se busca eliminar varias variables como: la caída frecuente de la plataforma electrónica de Sura, Ausencia de planta eléctrica en caso de suspensión de fluido eléctrico, Aumento del

número de quejas, reclamo y sugerencias, Falta de adherencia de algunos usuarios al programa de promoción y prevención. Y las variables que se busca reducir son: Congestión del servicio de urgencias y Aumento del número de tutelas instauradas con la EPS Sura.

Las variables que se pueden incrementar son: Número de parqueaderos para los usuarios y para los empleados, Acceso a nuevas tecnologías, Talento humano cualificado y calificado, Solicitud y acceso de citas por web. Y por último la IPS busca innovar con nuevos servicios como: Zona WiFi gratis, Baja, Programa de comunicación a distancia para apoyar a los centros de salud del interior de la red y llamado por altavoz a los pacientes.

21. ANEXOS





22. CONCLUSIONES

Este trabajo nos sirvió para interiorizar y aprender de una manera adecuada los temas vistos en la clase de direccionamiento estratégico. Con este trabajo se reconocer el futuro más cercano mediante la evaluación de acciones estrategias, permitiendo utilizar de forma acertada, las fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades de la organización, reduciendo el impacto de los competidores.

Uno a uno de los objetivos planteados fue mostrar un mapa completo del estado actual de la organización frente a el sector e internamente. El resultado del análisis de la compañía, tuvo como base la obtención de los resultados arrojados de las diferentes matrices (PEYEA, BCG, DOFA, entre otras) las cuales nos permitió la evaluación de los alcances y las limitaciones de la empresa frente a su industria y su entorno inmediato; igualmente evidencio una plataforma que limita la empresa en sus acciones y crecimiento, lo cual fue pauta suficiente para replantearla.

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz PEYEA se determinó, que el tipo de estrategias que debían ser implementadas para alcanzar los objetivos de la empresa bajo estudio son de tipo agresivas. En tal sentido por medio de la matriz FODA se formularon estrategias destinadas al alcance de los mismos. Se elaboraron un conjunto de estrategias que evaluarán la manera en que la IPS opera y en qué forma puede ser más eficaz en lo que hace.

23. RECOMENDACIONES

A la IPS Vivir se le recomienda:

- Emplear las estrategias de mercadeo propuestas desde la EPS Sura regional el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento.
- Seguir mejorando la prestación de servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Realizar una integración hacia atrás con el fin de asegurar una relación permanente con los proveedores.
- Hacer una integración hacia delante, afiliando al núcleo familiar del usuario a laS EPS.
- Desarrollo de mercado buscando otra sucursal en la ciudad de Cali.
- Implementar vías de acceso para problemas de discapacidad.
- Instalar altavoces en las áreas de espera para llamar a los usuarios.
- Llevar a cabo las estrategias planteadas en DOFA.
- Implementar un plan de capacitación y motivación permanente del capital humano.

24. BIBLIOGRAFÍA

Publimetro. (2016). *Fotos: Estas son las 15 mejores EPS de Colombia.*

<http://www.publimetro.co/noticias/mejores-eps-de-colombia/lmkoiC!xwICJi5tlilg/>

Periódico el tiempo. (2015). *Conozca las EPS, IPS y laboratorios con mejor reputación*

del país. <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/salud-top-de-las-mejores-eps-ips-y-laboratorios-de-colombia/16405733>

Procolombia. (2015). *Oportunidades del sector salud en Colombia,*

<http://www.procolombia.co/salud-colombia/industria-salud-colombia/colombia-destino-de-salud>

Revista Dinero (2015). *Cinco mil empresas.* [http://www.dinero.com/edicion-](http://www.dinero.com/edicion-impresas/caratula/articulo/articulo-apertura-5000-empresas-mas-grandes-del-pais-segun-revista-dinero/209392)

[impresas/caratula/articulo/articulo-apertura-5000-empresas-mas-grandes-del-pais-segun-revista-dinero/209392](http://www.dinero.com/edicion-impresas/caratula/articulo/articulo-apertura-5000-empresas-mas-grandes-del-pais-segun-revista-dinero/209392)

DAVID R. Fred, Conceptos de administración estratégica, Prentice Hall 11ª Edición, 2009.