

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
ASOCIACIÓN MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.**

**JHON FERNANDO ESTRELLA GARZÓN  
ALVARO JESUS TIMANA ROSERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
ASOCIACIÓN MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.**

**JHON FERNANDO ESTRELLA GARZÓN  
ALVARO JESUS TIMANA ROSERO**

**Trabajo Presentado como: PROYECTO DE GRADO**

**Modalidad: TRABAJO DE GRADO**

**Asesor: Dr. ARTURO FIDEL DIAZ TERÁN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

San Juan de Pasto, 22 de mayo de 2007

A Dios, por permitirme cumplir con una de mis aspiraciones hoy hecha realidad.

A mi esposa Sandra, sus gestos de comprensión y apoyo reafirman cada día mi elección de Amor.

A mí hija Jessica semilla de Amor que desde ya reconoce los pequeños comienzos y aun niña me ha cedido tiempo irrecuperable para lograr esta Meta.

A mis padres Miguel y Gloria que con su sabiduría y preocupados por mi bienestar siempre me brindaron comprensión y apoyo.

A mi familia y a todos aquellos que hicieron parte de un sueño hoy hecho realidad.

*ALVARO*

A Dios, por darme la oportunidad de cumplir una de mis metas.

A mi padre Franco, por su guía, comprensión e incommensurable apoyo en mi formación.

A la memoria de mi madre, Luz Miryam ejemplo de vida, por sembrar en mi el amor, empeño y felicidad para cada labor realizada.

A mi novia, Adriana por sus gestos de amor. Por compartir parte de su tiempo en el crecimiento personal y profesional.

A mis Hermanas, que me impulsaron y contribuyeron a este logro.

A mi familia y a todos aquellos que apoyaron este camino.

*JOHN FERNANDO*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los Autores expresan sus sinceros agradecimientos:

A la Universidad de Nariño, por la oportunidad de permitirnos participar de este proceso educativo y brindarnos las herramientas necesarias para el logro de nuestros objetivos.

Al Dr. Arturo Fidel Díaz Terán, asesor del trabajo de investigación por su constante motivación y su orientación acertada.

A los docentes de la Universidad de Nariño que con sus aportes, orientaciones y experiencias contribuyeron en nuestra formación profesional.

A nuestros compañeros de la Especialización, con los cuales compartimos momentos agradables y a la vez contribuyeron en el desarrollo integral de nuestra formación cultural como intelectual.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en el transcurso de esta Especialización.

## RESUMEN

La Asociación Mutual Empresa solidaria de salud EMSSANAR ESS objeto de este estudio, se convierte en el epicentro para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Especialización en Alta Gerencia y primordialmente en materia de la Planeación Estratégica, donde se pretende determinar y analizar las características internas y externas que permitan diseñar un sistema que se ajuste a las necesidades con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización a través de la formulación de unas estrategias debidamente sustentadas que faciliten la toma de decisiones a nivel gerencial.

Es por eso que el diseño de un sistema de gestión estratégica es uno de los más importantes retos para la administración, ya que coadyuvará a alinear todos los esfuerzos empresariales para el cumplimiento de los objetivos planteados, permitiendo agrandar aún más la brecha que existe con las demás empresas del sector; además de permitir por otra parte evaluar en forma periódica el grado de cumplimiento de las metas plantadas y garantizar que la toma de decisiones sea oportuna.

El presente trabajo se basa en los planteamientos realizados por Humberto Serna, quien parte de un diagnóstico situacional, pasando a un análisis de los factores internos y externos, y concluyendo con la definición de unas estrategias y plan de acción a seguir; para lo cual se analizó a los diferentes actores y variables como son: los clientes, el mercado, la competencia, el entorno en el cual se desenvuelve la organización, básicamente en la administración del régimen subsidiado.

Para el desarrollo de este estudio a nivel interno se tuvieron en cuenta las siguientes matrices: evaluación del factor interno, grupo consultivo de Boston; a nivel externo: diagrama de influencia de la organización, matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio, evaluación del factor externo, evaluación del factor externo futuro, cinco fuerzas competitivas, perfil competitivo y para la determinación de las estrategias: matriz IE, matriz de posición estratégica y evaluación de acción, matriz de la gran estrategia, matriz Igor Ansoff, matriz cuantitativa de planeación estratégica, matriz DOFA.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las anteriores matrices, se concluye que la estrategia más adecuada teniendo en cuenta la situación actual de EMSSANAR ESS es la PENETRACION DE MERCADO, lo cual permitirá alcanzar mejores resultados en busca de la consolidación empresarial en el sur occidente colombiano. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la implementación del Balanced Score Card, por medio del cual no solo se tendrá control sobre el logro de las metas sino también la alineación del trabajo en pro de conseguir los objetivos planteados por la organización.

## **ABSTRACT**

The company EMSSANAR ESS, object of this study, has become the centre for the application of the knowledge acquired in the Specialization of Upper Management and principally with regard to Strategic Planning, where it is intended to determine and analyze the internal and external characteristics that allow for the design of a system that adjusts to needs, with the aim of achieving the goals of the organization through the creation of strategies duly defended that aid in decision making at a managerial level.

It is for this reason that the design of a strategic management system is one of the most important challenges for the administration, since it will help in aligning all the business strengths for the fulfillment of the proposed goals, allowing for the distance that already exists, to grow between other companies of the sector. In addition it will allow for a periodic evaluation of the level of fulfillment with regard to the goals proposed and guarantee that decision making be opportune.

The work is based on the thinkings of Humberto Serna, who first diagnoses a situation, then follows with an analysis of the internal and external factors, and concludes with the definition of strategies and a plan of action to follow, for which the different actors and variables are analyzed, e.g. the customers, the market, the competition, the setting in which the organization operates, basically in the administration of the subsidized regime.

In order to carry out this study at an internal level the following matrixes were taken into account: evaluation of the internal factor: Boston consultancy group; for the external factor: diagram of the influence of the organization, profile matrix of opportunities and medium threats, evaluation of the external factor, evaluation of the future external factor, five competitive forces, competitive profile and for the determination of the strategies: IE matrix, matrix of strategic position and action evaluation, matrix of the overall strategy, Igor Ansoff matrix, quantitative matrix of strategic planning and SWOT matrix.

According to the results obtained from the previous matrixes, it is concluded that the most appropriate strategy, taking into account the present situation of EMSSANAR ESS is that of MARKET PENETRATION, which allows for an achieving of better results in the search of business consolidation in the southwest of Colombia. Taking this into account, the implementation of the Balanced Score Card is proposed, through which it will not only have control over the achieving of the goals but also over the aligning of work in so much as fulfilling the goals proposed by the organization.



## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3 OBJETIVOS	15
3.1 GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 JUSTIFICACIÓN	17
5 MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	18
5.1.1 Planeación estratégica	18
5.1.2 Etapas del proceso de planeación estratégica	19
5.2 MARCO CONTEXTUAL	20
5.2.1 Macro contexto	21
5.2.1.1 Departamento de Nariño	21
5.2.1.2 Municipio de Pasto	23
5.2.2 Micro contexto	23
5.2.2.1 Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR	23
5.3 MARCO LEGAL	26
6 DISEÑO METODOLÓGICO	31
6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	31
7 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	33
7.1 RESEÑA HISTÓRICA	33
7.2 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	35
7.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	36
7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	37
7.5 PRINCIPALES ACTORES, PROVEEDORES, CLIENTES, DUEÑOS.	37
8 ANÁLISIS EXTERNO	39
8.1 MACROAMBIENTE	39
8.1.1 Diagrama de influencia en Emssanar	39
8.1.2 Análisis y evaluación de factores externos actual y futuro	41
8.1.2.1 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio	41

8.1.2.2	Matriz de evaluación del factor externo - MEFE	45
8.1.2.3	Matriz de evaluación del factor externo futuro - MEFE F	46
8.2	ANÁLISIS DEL SECTOR	48
8.2.1	Cinco fuerzas competitivas	48
8.2.1.1	Nivel de rivalidad	48
8.2.1.2	Productos sustitutos	49
8.2.1.3	Poder de negociación de los clientes	49
8.2.1.4	Poder de negociación de los proveedores	50
8.2.1.5	Amenaza de nuevos competidores	50
8.2.2	Matriz de las 5 fuerzas competitivas	51
8.2.3	Matriz de perfil competitivo - MPC	54
9	ANÁLISIS INTERNO	57
9.1	AUDITORIA ORGANIZACIONAL	57
9.1.1	Planeación	57
9.1.2	Organización	59
9.1.3	Gerencia de personal	62
9.1.3.1	Motivación	62
9.1.3.2	Selección de Personal	63
9.1.4	Auditoria de evaluación y control	66
9.1.5	Auditoria de mercadeo	67
9.1.6	Auditoria financiera	70
9.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO - MEFI	71
9.3	MATRIZ DE GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON	72
10	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	73
10.1	MATRIZ IE	73
10.2	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN	74
10.3	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	79
10.4	MATRIZ IGOR ANSOFF	81
10.5	DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	83
10.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE	86
10.7	MATRIZ DOFA	87
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFÍA	91
	GLOSARIO	92
	ANEXOS	95

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cronograma de trabajo	93
Anexo B. Presupuesto	94
Anexo C. Diagrama de influencia en Emssanar	95
Anexo D. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio	96
Anexo E. Matriz de evaluación del factor externo - mefe	97
Anexo F. Matriz de evaluación del factor externo futuro - mefe f	98
Anexo G. Matriz de las 5 fuerzas competitivas	99
Anexo H. Matriz de perfil competitivo Mpc	100
Anexo I. Matriz de evaluación del factor interno - mefi	101
Anexo J. Matriz de grupo consultivo de Boston	102
Anexo K. Matriz ie	103
Anexo L. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción	104
Anexo M. Matriz de la gran estrategia	105
Anexo N. Matriz igor ansoff	106
Anexo O. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	107
Anexo P. Matriz dofa	108

## INTRODUCCIÓN

En 11 años de vida la ASOCIACIÓN MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD EMSSANAR E.S.S., ha basado su éxito en transmitir y demostrar credibilidad a todos los actores del sistema general de seguridad social en salud a través de un direccionamiento transparente y sobre todo garantizando el acceso a los servicios de salud a más de 900.000 afiliados; muestra de esto es que la Organización fue una de las abanderadas en el nivel nacional con la firma del pacto de la transparencia y buen gobierno, razones suficientes para mantenerse como una Empresa competitiva.

Además el ser reconocida como la Administradora del Régimen Subsidiado mejor calificada por los actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia y calificada como la tercera mejor aseguradora del régimen subsidiado del país (la primera como empresa solidaria de salud), nos compromete a lograr aún más el reto propuesto, el cual es “En el año 2007 ser la organización comunitaria más exitosa y reconocida del país”.

Es por eso que el diseño de un sistema de gestión estratégica es uno de los más importantes retos para la administración, ya que coadyuvará a alinear todos los esfuerzos empresariales para el cumplimiento de los objetivos planteados, permitiendo agrandar aún más la brecha que existe con las demás empresas del sector; además de permitir por otra parte evaluar en forma periódica el grado de cumplimiento de las metas plantadas y garantizar que la toma de decisiones sea oportuna.

La Asociación Mutual Empresa solidaria de salud EMSSANAR ESS objeto de este estudio, se convierte en el epicentro para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Especialización en Alta Gerencia y primordialmente en materia de la Planeación Estratégica, donde se pretende determinar y analizar las características internas y externas que permitan diseñar un sistema que se ajuste a las necesidades de la Asociación, con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización a través de la formulación de unas estrategias debidamente sustentadas que faciliten la toma de decisiones a nivel gerencial.

Para realizar el diagnostico empresarial se debe partir de un conocimiento del cliente, mercado, competencia y del entorno en el cual se desenvuelve una organización, por lo tanto, en el presente trabajo se analizaran algunas de las variables que interviene en el sector salud, en cuanto a la administración del régimen subsidiado.

Las diversas matrices desarrolladas en el presente trabajo, permitirán analizar la situación estratégica actual de la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud Emssanar E.S.S., lo cual coadyuvará en la implementación de estrategias que apunten al crecimiento y sostenibilidad en el sector que opera.

Los resultados que se obtengan dependen de la aceptación y compromiso de los que hacen parte de la organización, ya que los objetivos trazados por la alta dirección se convierten día a día en los propósitos personales y que juntos se alcancen las metas fijadas en pro de la organización.

El desarrollo del presente estudio consta de diez (10) capítulos, los cuales se describen en forma general a continuación:

Capítulo 1, 2, 3 y 4 donde se encuentra el planteamiento del problema y la formulación del mismo, los objetivos generales y específicos, y la justificación.

El Capítulo 5 denominado marco referencial, integrado por el marco teórico, conceptual, contextual y el marco legal que contiene los antecedentes relacionados con la Ley 100 acerca del funcionamiento del sistema de seguridad social de salud en Colombia, el surgimiento de las Administradoras del Régimen Subsidiado de Salud.

El Capítulo 6 presenta la metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo.

Capítulo 7, donde se presenta la organización con todo el componente corporativo.

Capítulo 8, se realiza el análisis del entorno externo que involucra a la organización con la elaboración de matrices adecuada para dicho estudio.

Capítulo 9, comprende el análisis interno de EMSSANAR.

Capítulo 10, presenta la formulación de la estrategia, después de haber realizado el análisis de los diferentes factores.

Se complementa el estudio, con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, glosario y anexos.

## **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR ESS., es una Empresa de carácter privado, sin ánimo de lucro, reconocida mediante Personería Jurídica N° 3880 de Diciembre de 1994 por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas y autorizada mediante Resolución N° 0150 del 22 de febrero de 1996 por la Superintendencia Nacional de Salud, por medio de la cual se aprueba la Administración de los recursos del régimen subsidiado.

Por ser una Empresa administradora del régimen subsidiado de salud, debe ajustarse a los parámetros establecidos en la legislación colombiana, relacionada con el control fiscal y financiero, sin embargo, carece de un Plan Estratégico adecuado que le facilite el nacimiento de una cultura organizacional de trabajo en equipo para coordinar los esfuerzos encaminados hacia el logro de un horizonte común.

De allí la necesidad de que la organización cuente con una herramienta que le permita evaluar y mejorar continuamente los procesos y operaciones de la empresa en forma eficiente.

La definición de un Plan Estratégico, mediante un esquema de formulación participativa en donde se analicen las implicaciones del entorno nacional, del sector, permitirá identificar los factores claves de éxito y por ende definir la Visión, Misión, Objetivos estratégicos y formulación de estrategias, que le permitan a la administración tomar decisiones oportunas para lograr y mantener resultados acordes al objeto social.

## **2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el Plan Estratégico pertinente y adecuado para la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR ESS?

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico para la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR E.S.S.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar y evaluar internamente a la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR ESS., para determinar sus Fortalezas y Debilidades.
- Analizar los factores internos, externos y las áreas críticas a tener en cuenta en la definición de criterios para la elaboración del Plan Estratégico.
- Determinar las estrategias y el plan de acción a seguir a fin de alcanzar los objetivos trazados por la organización.



## 4 JUSTIFICACIÓN

La Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR ESS., tiene como objeto social la administración de recursos del Régimen Subsidiado en salud; a través de su cumplimiento debe garantizar la prestación de los servicios de salud a su población afiliada. Esto implica la toma acertada de decisiones mediante la aplicación de conceptos de dirección estratégica apoyados en instrumentos directivos que ayuden efectivamente a este tipo de Empresas a lograr el cumplimiento de su misión a través de técnicas de administración, planeación, ejecución y control de cada uno de las áreas que integran la institución.

La ausencia de un Plan Estratégico adecuado que contenga un modelo de organización, un conjunto de métodos y medidas que permitan a la Empresa promover la eficiencia de sus operaciones y el cumplimiento de políticas establecidas, metas y objetivos programados, ha ocasionado dificultad en la toma de decisiones, pues la dirección no cuenta con mecanismos que le permitan cumplir sus metas y objetivos, siendo responsabilidad de la administración promover eficiencia y economía en las organizaciones.

La implementación de un Plan Estratégico adecuado, permitirá a la Empresa la introducción de correctivos finales para encauzar a la administración hacia el establecimiento de adecuadas técnicas de dirección, que garanticen la oportuna toma de decisiones, la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y legislaciones aplicables.

Dentro de este proceso la Alta Dirección debe asumir un rol gerencial para la toma de decisiones estratégicas, tácticas, operacionales, participando activamente en la coordinación de toda la organización orientando su labor hacia la implementación de un Plan Estratégico acorde a las necesidades del medio y su entorno.

## 5 MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

**5.1.1 Planeación estratégica.** Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas que el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisionalidad; la investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser activa en la formulación de su futuro; es el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseable y probable con

un objetivo a varios años; es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos; es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, que permita tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre.

La Planeación Estratégica, Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar, mediante un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias y así poder identificar y llevar a la practica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

Se reconoce ampliamente que hoy en día se esta viviendo a un ritmo acelerado y una complejidad que afectan a las organizaciones. El proceso de planeación estratégica esta basado en la creencia de que una empresa debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que les permitan obtener beneficios de las fortalezas y aprovechar las oportunidades que la conduzcan a reducir las debilidades y a evitar el impacto de las amenazas.

Todos los negocios son sistemas vivos que crecen, o declinan, proliferan y evolucionan para proporcionar productos y servicios. Para poder sobrevivir, hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para identificar la necesidad de cambio y poder adaptarse a ellos.

Según el autor Bueno Campos la estrategia es una relación permanente entre la empresa y el entorno, es la respuesta a las expectativas del empresario que se concreta en la definición de una visión y unos objetivos en los cuales se establecen políticas, metas o acciones a corto plazo o adecuaciones de medios para cumplir con dicha misión.

### **5.1.2 Etapas del proceso de planeación estratégica**

#### **A. Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

## B. Implementación de la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

## C. Evaluación de la estrategia

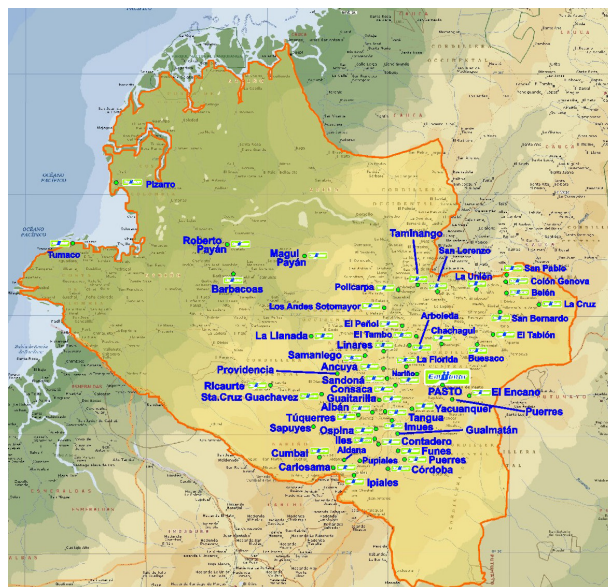
Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

## 5.2 MARCO CONTEXTUAL

El estudio de la investigación se realizará en el Departamento de Nariño, mas exactamente en el Municipio de Pasto, donde funciona la sede principal de la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR E.S.S., el cual se encuentra ubicada en la calle 11 A con carrera 33 esquina barrio la Aurora.

## 5.2.1 Macro contexto

### 5.2.1.1 Departamento de Nariño



Nariño, departamento de Colombia situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en este país.

En Nariño encontramos tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, de clima cálido y alta lluviosidad; la segunda es la región andina, compuesta por la cordillera de los Andes, y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas.

Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km<sup>2</sup>, es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

Uno de los principales accidentes es el nudo de Los Pastos, del cual se desprenden dos grandes ramales, el occidental y el centro oriental, este último más extenso que el anterior. La depresión llamada la hoz de Minamá, el valle Atriz

y los altiplanos de Ipiales y Túquerres son característicos del departamento, además de los cerros de Sucumbíos, Cumbitara y Campana. Entre los accidentes costeros encontramos las bahías de Tumaco y San Ignacio, las puntas El Viudo y Boquerón, la isla de Cascajal y el cabo Manglares.

En Nariño nacen los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este departamento los ríos Mira e Iscuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Guamués.

Su economía está basada en la agricultura, la ganadería y, en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y la papa (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y el cobre.

Nariño posee lugares de gran belleza: Ipiales es llamada la 'ciudad de las nubes verdes' cerca de ella se levanta el imponente y majestuoso santuario de Nuestra Señora de Las Lajas. El puente Rumichaca es un puente natural fronterizo levantado sobre el río Guáitara; Tumaco posee bellas playas y fue uno de los principales puertos en el océano Pacífico.

Los pobladores precolombinos fueron los quillacingas, pastos e iscuandés, quienes tenían una gran habilidad para los trabajos manuales. Se sabe que estos pueblos fueron invadidos por los incas de Perú y establecieron fuertes en la región que se conocía como el municipio de La Cruz.

Fue Pascual de Andagoya quien, en 1522, recorrió la costa pacífica; su información le sirvió a Francisco Pizarro para su expedición, que culminó con la conquista de Perú. En 1535, Pizarro comenzó una expedición hacia el territorio de los quillacingas, que años después se constituiría en la capital departamental. En 1541, poco después de regresar procedente de España, Sebastián de Belalcázar dividió las tierras en catorce tenencias, entrando a formar parte de la audiencia de Quito. En 1819, después de la independencia, esta región formó parte de la provincia de Popayán, y entre los años 1821 y 1886 integró el departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto, hasta que, finalmente, en 1904, mediante la Ley 1 se creó el departamento de Nariño, cuya capital es San Juan de Pasto.

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policías. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Túquerres y La Cruz.

**5.2.1.2 Municipio de Pasto.** Es la ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, situada en el denominado Valle de Atríz, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos al pie del volcán Galeras. Posee una superficie de 1.181 km<sup>2</sup>, temperatura promedio de 14 °C y 383.846 habitantes según cifras del DANE.

Trasladada a su actual emplazamiento por el explorador y conquistador español Lorenzo de Aldana en 1539 inicialmente fue llamada con el nombre de Villaviciosa de la Concepción cuando Sebastián de Belalcázar en 1537 la fundo en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer. Ya situada en el Valle de Atríz y por efecto de cédulas reales expedidas por Felipe II, en 1559 le es concedido el escudo de armas y el nombre de ciudad como San Juan de Pasto que sigue siendo el oficial y que se origina en el nombre de la comunidad indígena Los Pastos que habitaba la región a la llegada de los conquistadores españoles. Centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Durante las guerras de la independencia adoptó la causa realista bajo el liderazgo de Agustín Agualongo de origen indígena por lo cual, una vez obtenida la independencia de España y sumado a su situación geográfica, se mantuvo aislada configurándose una actitud conservadora, tradicionalista y de ensimismamiento cultural con respecto al resto del país. En el siglo XIX, durante las guerras civiles la ciudad fue durante seis meses capital provisional de la República por decisión de un caudillo conservador, el General Leonardo Canal, quien pretende enfrentar desde esta ciudad convertida en cuartel y símbolo de la resistencia contra los liberales radicales, al caudillo liberal Tomás Cipriano de Mosquera. En 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad es nombrada su capital.

Pasto, Colombia Esta ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el Valle del Cauca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

## **5.2.2 Micro contexto**

**5.2.2.1 Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud “EMSSANAR E.S.S.”.** EMSSANAR E.S.S., tiene sus orígenes mucho antes del año 1993, cuando el gobierno planteó un modelo en donde a través de la participación comunitaria y la intervención de entidades del Estado, se organizaron núcleos familiares entre 5000 y 10000 personas para velar por el bienestar en salud de todos sus integrantes. Bajo este esquema se desarrollaron diferentes experiencias en Colombia, donde comunidades organizadas accedían a la salud básica, mediante un paquete de servicios que se financiaba con aportes del Ministerio de Salud, los

Departamentos, los Municipios y la población vinculada a dichos procesos. Estas organizaciones se caracterizaban fundamentalmente por su concentración en los sitios de origen y la atención de poblaciones pequeñas con un enfoque de salud familiar.

Posteriormente en el año 1993, se expide la Ley 100 que creo el Sistema General de Seguridad Social y puntualmente el Régimen Subsidiado en Salud. Se define además que dicho subsidio destinado a garantizar un Plan Obligatorio de Salud POS-S para la población mas pobre y vulnerable, el cual será administrado por organizaciones de naturaleza, pública, privada, mixta o comunitarias, quienes se denominan Administradoras del Régimen Subsidiado. A partir de ahí las organizaciones comunitarias conocidas como Empresas Solidarias de Salud, empiezan a jugar un papel importante en el sistema de salud del país ya que la Ley 100 les permite constituirse como ARS-S.

En Nariño empieza a desarrollarse el programa de Empresas Solidaria de Salud en este mismo año, siendo Pasto el municipio pionero de la región en la implantación de este proyecto, gracias al convenio ínter administrativo No. 524 del mismo año celebrado entre el Ministerio de Salud, el Departamento de Nariño y el Municipio de San Juan de Pasto, cuyo propósito fue apoyar el proceso de planeación, organización y desarrollo de la Asociación Mutual; Empresa Solidaria de Salud de Nariño EMSSANAR E.S.S., la cual fue conformada como una asociación Mutual que empezó a ser reconocida legalmente en diciembre de 1994 con personería jurídica No. 3880 y Resolución de la Superintendencia Nacional de Salud No. 0150, con un número inicial de quince mil (15.000) afiliados agrupados en 3.000 familias de estratos socioeconómicos uno (1) y dos (2).

El primero de diciembre de 1995 se realiza el acto de inauguración, contando con la asistencia de los representantes del Ministerio de Salud, Instituto Departamental de Salud de Nariño, Alcaldía Municipal de Pasto, quienes fueron la primera Junta Directiva, primeros socios y afiliados de Emssanar. El primer presidente de la junta directiva fue el señor ALVARO FIDEL DELGADO Y el Gerente Fundador el señor CARLOS FAJARDO PABON.

Para la misma fecha ya se contaba con una sede donde se inicia las primeras labores y le permiten a Emssanar continuar creciendo y desempeñándose como ARS en el departamento de Nariño, cumpliendo cabalmente con las políticas y normas que rigen la economía solidaria.

En el año de 1997, la Asamblea General elige como presidente de la Junta Directiva al señor Segundo Vargas, de igual manera en el año de 1998 el presidente electo es el señor Roque Ordóñez y para el año de 1999 la Junta Directiva designa a la señora Ana Jurado Obando, como su presidente. En este período EMSSANAR llego a tener un numero total de 43.000 afiliados con un patrimonio inicial de trescientos millones de pesos (\$300.000.000.oo).



Es así como mediante la organización y la participación comunitaria se ha logrado cimentar una empresa de carácter Solidario, sin Animo de Lucro y de Derecho Privado, consolidándose como una organización de prestigio e imagen a nivel Municipal y Nacional, por su cobertura y número de afiliados.

En el transcurso del proceso de las empresas solidarias surge el Decreto 1804 de 1.999, por el cual las empresas solidarias decidieron, en cabeza de sus dirigentes comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804 de 1999, mediante la estrategia de conformar una sólida Administradora del Régimen Subsidiado en salud, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y a las del mercado.

Teniendo en cuenta el decreto 1804 de 1.999, las Empresas Solidaria de Salud de Nariño, Valle y Putumayo, conformadas anteriormente como Asociación Mutual Empresa Solidaria de Cuaspud Carlosama, Mutual de la Cruz, Asociación Nuevo Amanecer (Amuna), Cooperativa Solidarias de Salud San Francisco de Asís (Coopsosafa), Coopsacooop, Coopesac y Emssanar, adoptaron como estrategia conformar una sólida administradora del régimen subsidiado en salud, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el sistema general de seguridad social en salud. Para tal efecto y teniendo en cuenta el cumplimiento de algunos requisitos exigidos, se escogió de manera conjunta y concertada a EMSSANAR E.S.S como la organización incorporante.

El modelo de unidad de las Empresas solidarias de Salud de Nariño, Putumayo, Cauca y Valle fue presentado a diferentes escenarios a nivel Regional y Nacional logrando el reconocimiento por parte del Ministerio de Salud, Dansocial y la Supersalud, como una opción valida para el fortalecimiento empresarial y la administración seria y responsable de los recursos del régimen subsidiado en salud. La empresa esta legalmente reconocida por Supersalud mediante resolución No. 0150 de febrero de 1996 y certificada como ARS en cumplimiento del decreto 1804, mediante la resolución No. 0639 de marzo del 2001.

Como una forma de rescatar los procesos de desarrollo comunitario, las Empresas Solidarias de Nariño, Putumayo, Valle y Cauca fortalecieron la unidad a través de la figura de INCORPORACIÓN como una propuesta empresarial moderna, que fortalece la participación social y rescata el modelo de salud familiar basado en la cultura de la prevención.

La solidez administrativa, financiera y técnica de EMSSANAR ESS., garantiza el cabal cumplimiento de sus responsabilidades en el aseguramiento del

riesgo en salud y la prestación de los servicios contemplados en el plan obligatorio de salud subsidiado (POS-S).

A la Administradora de Régimen Subsidiado EMSSANAR, le corresponde desarrollar un conjunto de acciones como son asegurar el riesgo en salud de los individuos y sus familias, implementando un sistema de atención integral, que considere sus aspectos biológicos, psicológicos, sociales y culturales relacionados con el mantenimiento de la salud o la producción de la enfermedad.

Para garantizar que se mejoren las condiciones de salud de los individuos y de las familias en su conjunto, fue necesario que se presten los servicios de aseguramiento bajo un enfoque de salud familiar, articulando las actitudes positivas que recuperen la convivencia pacífica, el respeto por la diferencia, el trato personal, continuo e integral de los individuos en el contexto y entorno familiar, hecho que permitirá aplicar las destrezas y técnicas actualizadas y de alta calidad de la medicina y demás áreas de la salud.

Actualmente, EMSSANAR ESS, es una organización comunitaria y empresarial vinculada al sector de la economía solidaria, fruto de un proceso de incorporación de 11 empresas solidarias de salud, que opera como Administradora del Régimen Subsidiado en 87 municipios del Sur occidente Colombiano contando en el momento con más de novecientos mil afiliados.

En síntesis, La Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud de Nariño, EMSSANAR ESS, es una organización de Economía solidaria sin ánimo de lucro y de derecho privado, cuyo objeto Social es brindar ayuda recíproca a sus asociados, y beneficiarios al subsidio de la demanda en Salud del Estado frente a riesgos eventuales, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de los servicios de seguridad social y la Administración de Recursos del Régimen Subsidiado.

### **5.3 MARCO LEGAL**

El primer artículo de la Constitución Política de Colombia de 1991, estipula que "Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria descentralizada", y bajo el cual se desarrolla todo el esquema político administrativo del país. Como tal El Estado tiene como deber primordial ser gestor de toda clase de prestaciones y servicios, destinados a asegurar las condiciones fundamentales de la existencia humana, por ello en el año de 1993 se crea la ley 100, en la cual se establece como objetivo central el sistema general de seguridad social en salud, buscando "Regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso a toda la población al servicio, en todos los niveles de atención".

Es así como el Ministerio de Salud impulsa la conformación de ARS (Administradoras de Régimen Subsidiado) que permitan la operación regionalizada con la prestación de servicios de salud contempladas en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado (POS - S), dirigidas a la población pobre y vulnerable pertenecientes a los estratos socioeconómicos cero (0), uno (1), dos (2) y tres (3).

"Antes de la ley 100 se contaba con un obsoleto sistema, descoordinado y fragmentado en subsectores con modelos diferentes de financiamiento y provisión de los servicios de salud.

Ese antiguo sistema descoordinado y fragmentado, involucraba, entre los tres subsectores, alrededor del 7% del PIB como gasto total del país en salud, con una cobertura del 20% de los habitantes con seguridad social propiamente dicha, y cerca del 40% de la población atendida por el sector de asistencia pública, y un 15% por el sector privado, cargando además con una enorme crítica e insatisfacción social en relación con sus costos, su eficiencia y su calidad.

Por otra parte es claro que las condiciones de salud y de acceso a los servicios de salud de los colombianos, dependían en gran medida de su capacidad de pago, lo que se manifiesta en tasas de mortalidad y morbilidad elevadas y potencialmente evitables en algunas regiones y en poblaciones marginadas. La labor del estado con el modelo de caridad y beneficencia no había logrado superar el sabor paternalista de la relación de las instituciones con el ciudadano, lo cual había derivado en un sistema cuya finalidad parecía ser existir pero no necesariamente servir<sup>1</sup>.

Hoy en Colombia cerca de 7 millones de personas de escasos recursos acceden a los servicios de salud mediante un seguro subsidiado por el Estado, lo que constituye un modelo novedoso, que ha generado un importante impacto en lo que tiene que ver con la satisfacción de los usuarios, la oportunidad y la accesibilidad en los servicios, especialmente en aspectos tales como el suministro de medicamentos, la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y atención de eventos de alto costo.

A pesar de las dificultades, los errores que existan y los ajustes que pueda merecer el régimen subsidiado, el "carné del SISBEN", constituye hoy por hoy una grata satisfacción de más de siete millones de colombianos, la expectativa de por lo menos otros cinco millones de personas y uno de los más importantes logros de la vida municipal.

---

1 ALVARADO SANTANDER, Eduardo. Régimen Subsidiado de Salud. 1998. P. 11-12

El acceso a más recursos para el sector, generación de empleo, verdadera participación de la comunidad, mejoramiento de la calidad, al menos en lo que tiene que ver con oportunidad y accesibilidad, así como opciones y protección para el consumidor son los logros más característicos del nuevo modelo.

La Constitución de 1991 ordena la reorganización del sector salud, bajo parámetros, principios, modelo y lógica operativa de la seguridad social y no de la asistencia pública de caridad, ni del modelo privado de libre mercado; con la Ley 100 se pasa de manera rápida y ambiciosa a un modelo integrado y reordenado, que pretende hacer posible y al tiempo la universalidad, la solidaridad y la eficiencia, sobre las siguientes premisas:

- Establecimiento de un seguro de salud
- Integración, dentro de la pluralidad, diversidad y competencia
- Unificación de la normatividad
- Eliminación de los monopolios y de las poblaciones cautivas
- Especialización y separación de roles
- Conversión en empresas sociales del estado
- Transformación de los subsidios a la oferta en subsidios a la demanda
- Transferencia de competencias y recursos

En los artículos 215 y 216 de la Ley 100 de 1993, se establece el mecanismo de contratación para la administración de los subsidios con las Empresas Promotoras de Salud; estableciendo además un derecho de preferencia en la contratación para las Empresas Promotoras de Salud, de carácter comunitario como es el caso de las Empresas Solidarias de Salud.

Hay tres tipos de Empresas que tiene la posibilidad de administrar los recursos del régimen subsidiado, como son: Empresas promotoras de Salud, Empresas Solidarias de Salud y Cajas de Compensación Familiar. Las ARS son de diferente naturaleza jurídica, según se trate de Empresas Promotoras de Salud, Cajas de Compensación Familiar o Empresas Solidarias de Salud.

Las Empresas Solidarias de Salud, son Empresas Promotoras de Salud de Carácter comunitario, donde los usuarios tienen participación en la gestión y control y cuyo nacimiento fue anterior a la Ley 100. Su naturaleza es de derecho privado y en general pueden adoptar las formas jurídicas propias del sector solidario como por ejemplo, las cooperativas y las asociaciones mutuales.

Las ARS no son meras pagadoras de servicios de salud, o intermediarios financieros del Sistema, sino que sus obligaciones frente al usuario se extienden más allá, convirtiéndose en verdaderas garantes de los derechos en salud que le asisten a sus afiliados. Por eso, entre otras obligaciones, deben informar a sus usuarios sobre los derechos y deberes que poseen, tener a su disposición la red

prestadora de servicios de conformidad con el POS-S, identificarlos mediante un carné, orientarlos y facilitarles el acceso a los diferentes servicios de salud que demanden, garantizando en todas las circunstancias que estas personas accedan al Plan de Beneficios vigentes en las normas, cuando así lo requiera.

Igualmente, las ARS reciben un valor per cápita al año (UPC-S) con el fin de garantizar el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado a sus afiliados, sin que esto como es obvio en algunos casos las atenciones en salud de una persona superan el valor per cápita asignado, mientras que en otros casos las personas no demandan ningún servicio de salud.

La ARS asume un riesgo frente a una situación aleatoria como es la demanda de servicios de salud y el contrato de administración del subsidio es en consecuencia, un contrato de compra de un seguro de salud. En cualquier caso, los valores per cápita recibidos son los únicos que percibirá la ARS para garantizar la atención en salud de su población afiliada, no pudiendo efectuar cobros adicionales a las Entidades Territoriales o al FOSYGA, bajo el argumento que los recursos le han sido insuficientes.

En el año de 1995 se expide el Decreto 2357, que define unas condiciones para operar en el Régimen Subsidiado. Puntualmente se exige 5.000 afiliados al inicio de operación de una ARS e incrementarlos a 10.000 en el primer año, 25.000 en el segundo año y 50.000 al tercer año; mantener un patrimonio de 100 s.m.l.v. por cada 5000 afiliados, contratar una póliza para enfermedades de alto costo y administrar los recursos a través de una Fiduciaria. Esta norma es la que saca del contexto local y municipal a las empresas solidarias de salud y las obliga a expandirse con el fin de cumplir con los requerimientos antes mencionados, perdiendo especialmente la cercanía con las familias que inicialmente las conformaron. Ante la imposibilidad de alcanzar el número de afiliados requerido, las E.S.S. realizaron convenios empresariales, a través de los cuales se cumple las exigencias del Decreto antes citado. Estos convenios agrupan a diversas E.S.S., sin que cada una de ellas pierda su personería jurídica y la autonomía administrativa y financiera.

En 1998 se expide el Decreto 1804, que exige a las organizaciones que deseen continuar en el Régimen Subsidiado tener: mínimo 200.000 afiliados, un patrimonio de 10.000 s.m.l.v., contar con una plataforma tecnológica óptima, una estructura administrativa y financiera con un sistema de información y un sistema de calidad que ofrezca garantías reales para cumplir con el aseguramiento en salud de los afiliados a este Régimen. Este nuevo escenario imposible de cumplir en forma individual por cada empresa solidaria de salud o por cada convenio, se convierte en la amenaza que implicaba la desaparición del Sistema de estas organizaciones comunitarias. Sin embargo, las Empresas Solidarias de Salud de Nariño, Cauca, Valle y Putumayo, decidieron en cabeza de sus dirigentes comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804, en la

oportunidad estratégica de conformar una sólida Administradora del Régimen Subsidiado, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Para lo anterior la Ley determina que este tipo de empresas deben gestionar y coordinar la oferta de los servicios de salud directamente o mediante contratación con IPS y profesionales de la salud, implementando sistemas de control de costos que permitan garantizar eficiente y oportunamente la prestación de los servicios de salud, establecer sistemas administrativos y financieros que le permitan cumplir con sus funciones y responsabilidades y de manera especial contar con un soporte informático que le permita operar en forma oportuna una base de datos actualizada y contar además con un sistema de evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos.

En virtud de lo anterior, la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR E.S.S., debe establecer criterios para iniciar procesos de dirección estratégica que le permitan cumplir no solamente este requerimiento legal sino impulsar la Empresa hacia el logro de los objetivos con calidad, mediante la aplicación correcta de una estructura de costos y adecuados sistemas de información gerencial.

En la actualidad EMSSANAR E.S.S., asegura cerca de un millón de afiliados ubicados en los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo, cuenta con una base social de 23.141 asociados en calidad de propietarios de la organización, quienes son responsables de decidir los destinos de la misma, mediante la participación comunitaria, opera en 87 municipios y cuenta con un talento humano calificado (352 funcionarios distribuidos en los cuatro Departamentos), dispuestos a conseguir día a día una mayor satisfacción en los afiliados, quienes se constituyen en el eje central de la organización.

## 6 DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología empleada en la realización del Estudio, de acuerdo a la naturaleza de sus objetivos y metas es de tipo descriptivo, analítico y propositivo, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa objeto de estudio, los factores internos y externos que inciden en la caracterización de la Empresa y por ende del sector.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.<sup>2</sup>

Para el presente estudio se conjugan diferentes técnicas que permiten la construcción de una visión del entorno y los elementos necesarios para el logro de los objetivos, tal y como la información primaria y secundaria, observación y análisis de los resultados de la Empresa y revisión bibliográfica relacionada con la temática.

En la realización del diagnóstico y evaluación interna de la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR ESS., a fin de determinar sus Fortalezas y Debilidades, se tendrá en cuenta las siguientes matrices:

- Evaluación del factor interno
- Matriz del grupo consultivo de Boston

En el análisis de los factores externos se tendrán en cuenta las matrices:

- Diagrama de influencia de la organización
- Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio
- Evaluación del factor externo
- Evaluación del factor externo futuro
- Matriz de las cinco fuerzas competitivas
- Matriz del perfil competitivo

En la determinación de las estrategias y el plan de acción a seguir a fin de alcanzar los objetivos trazados por la organización, se tendrá en cuenta:

---

<sup>2</sup> NAMAUFOROOSH. Mohammad Naghi. Metodología de la Investigación. 1996. P. 93

- Matriz IE
- Matriz de posición estratégica y evaluación de acción
- Matriz de la Gran Estrategia
- Matriz Igor Ansoff
- Matriz cuantitativa de planeación estratégica
- Matriz DOFA



## 7 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 7.1 RESEÑA HISTÓRICA



La Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud Emssanar ESS, es una entidad de carácter comunitario con cobertura nacional, perteneciente al sector de la economía solidaria, con un modelo empresarial eficiente, participativo y autogestionario, que garantiza el aseguramiento del riesgo en salud a sus afiliados, con humanismo, responsabilidad social y criterio de calidad mediante la prestación de servicios de salud a los beneficiarios y su familia, a través de una red amplia y suficiente de IPS's en los diferentes niveles de complejidad.

Su propósito es el de obtener un auténtico mejoramiento de la gerencia en el campo social, específicamente en el sector de la salud, para lo cual se han desarrollado diferentes estrategias encaminadas a alcanzar las metas planteadas por la organización.

EMSSANAR E.S.S., tiene sus orígenes mucho antes del año 1993, cuando el gobierno planteó un modelo en donde a través de la participación comunitaria y la

intervención de entidades del Estado, se organizaron núcleos familiares entre 5000 y 10000 personas para velar por el bienestar en salud de todos sus integrantes. Bajo este esquema se desarrollaron diferentes experiencias en Colombia, donde comunidades organizadas accedían a la salud básica, mediante un paquete de servicios que se financiaba con aportes del Ministerio de Salud, los Departamentos, los Municipios y la población vinculada a dichos procesos. Estas organizaciones se caracterizaban fundamentalmente por su concentración en los sitios de origen y la atención de poblaciones pequeñas con un enfoque de salud familiar.

Posteriormente en el año 1993, se expide la Ley 100 que creo el Sistema General de Seguridad Social y puntualmente el Régimen Subsidiado en Salud. Se define además que dicho subsidio destinado a garantizar un Plan Obligatorio de Salud POS-S para la población mas pobre y vulnerable, el cual será administrado por organizaciones de naturaleza, pública, privada, mixta o comunitarias, quienes se denominan Administradoras del Régimen Subsidiado. A partir de ahí las organizaciones comunitarias conocidas como Empresas Solidarias de Salud, empiezan a jugar un papel importante en el sistema de salud del país ya que la Ley 100 les permite constituirse como ARS-S.

En el año de 1995 se expide el Decreto 2357, que define unas condiciones para operar en el Régimen Subsidiado. Puntualmente se exige 5.000 afiliados al inicio de operación de una ARS e incrementarlos a 10.000 en el primer año, 25.000 en el segundo año y 50.000 al tercer año; mantener un patrimonio de 100 s.m.l.v. por cada 5000 afiliados, contratar una póliza para enfermedades de alto costo y administrar los recursos a través de una Fiduciaria. Esta norma es la que saca del contexto local y municipal a las empresas solidarias de salud y las obliga a expandirse con el fin de cumplir con los requerimientos antes mencionados, perdiendo especialmente la cercanía con las familias que inicialmente las conformaron. Ante la imposibilidad de alcanzar el número de afiliados requerido, las E.S.S. realizaron convenios empresariales, a través de los cuales se cumple las exigencias del Decreto antes citado. Estos convenios agrupan a diversas E.S.S., sin que cada una de ellas pierda su personería jurídica y la autonomía administrativa y financiera.

En 1998 se expide el Decreto 1804, que exige a las organizaciones que deseen continuar en el Régimen Subsidiado tener: mínimo 200.000 afiliados, un patrimonio de 10.000 s.m.l.v., contar con una plataforma tecnológica óptima, una estructura administrativa y financiera con un sistema de información y un sistema de calidad que ofrezca garantías reales para cumplir con el aseguramiento en salud de los afiliados a este Régimen. Este nuevo escenario imposible de cumplir en forma individual por cada empresa solidaria de salud o por cada convenio, se convierte en la amenaza que implicaba la desaparición del Sistema de estas organizaciones comunitarias. Sin embargo, las Empresas Solidarias de Salud de Nariño, Cauca, Valle y Putumayo, decidieron en cabeza de sus dirigentes

comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804, en la oportunidad estratégica de conformar una sólida Administradora del Régimen Subsidiado, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y a las del mercado.

Con el arduo trabajo de líderes comunitarios y el equipo técnico de las E.S.S. que asumieron el reto, se hicieron los análisis necesarios que permitieron definir con claridad el modelo de agrupamiento en el marco de la Economía Solidaria, por lo cual a través de diferentes reuniones con las Juntas Directivas de las organizaciones y en procesos de Asamblea General se decide optar por la unidad empresarial a través de la INCORPORACION, modelo que fue presentado en diferentes escenarios a nivel regional y nacional logrando el reconocimiento por parte del Ministerio de Salud, DANSOCIAL y la SUPERSALUD, como una opción válida para el fortalecimiento empresarial y la administración responsable de los recursos del Régimen Subsidiado. Aprobado el proceso de incorporación por las asambleas generales de las empresas participantes, la documentación respectiva, fue remitida a las autoridades competentes para su aprobación.

La Superintendencia Nacional de Salud aprobó la incorporación a EMSSANAR E.S.S., de las siguientes Asociaciones Mutuales: Cuaspúd Carlosama, La Cruz, Nuevo Amanecer de Mallama y las Cooperativas COOPSOSAFA, COOPESAC Y ESSALUD. Es así como finalmente la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD, mediante resolución 0639 del 29 de Marzo del 2001, faculta a la ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD EMSSANAR E.S.S para continuar con la administración del Régimen Subsidiado, por haber cumplido a cabalidad con los requerimientos del Decreto 1804.

En la actualidad EMSSANAR E.S.S., asegura cerca de un millón de afiliados ubicados en los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo, cuenta con una base social de 23.141 asociados en calidad de propietarios de la organización, quienes son responsables de decidir los destinos de la misma, mediante la participación comunitaria, opera en 87 municipios y cuenta con un talento humano calificado (352 funcionarios distribuidos en los cuatro Departamentos), dispuestos a conseguir día a día una mayor satisfacción en los afiliados, quienes se constituyen en el eje central de la organización.

## **7.2 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La información que se presenta a continuación es tomada de la estructura corporativa definida por EMSSANAR, de acuerdo a los diferentes documentos, manuales y archivos que reposan en la misma.

**MISIÓN:** Somos una organización comunitaria centrada en la satisfacción del cliente interno y externo, que administra recursos del régimen subsidiado, presta servicios de salud de baja complejidad, servicios mutuales y servicios farmacéuticos a los beneficiarios del subsidio en salud, asociados y público en general en el sur-occidente colombiano, enmarcada en una cultura de servicio, con participación comunitaria y talento humano comprometido con la solidaridad, responsabilidad y liderazgo que permita el crecimiento económico y social sostenible.

**VISION:** En el 2007 ser la organización comunitaria más exitosa y reconocida del país.

**PRINCIPIOS:** Los valores corporativos son acuerdos que rigen la vida de la Asociación; son propios de la actividad que desempeña y se orientan a asegurar la competitividad de la organización y el logro de sus objetivos corporativos; deben ser compartidos por toda la organización, los cuales son:

- **Solidaridad:** Actitud individual y de trabajo en equipo; apoyo y respeto mutuo, en búsqueda del bienestar común del cliente externo e interno de la organización, desde la perspectiva del mutualismo y la economía solidaria.
- **Responsabilidad:** Autodisciplina representada en el orden, compromiso, cumplimiento y equilibrio, que permita responder efectivamente con los actos y decisiones de los trabajadores y la organización para lograr los objetivos y metas en el ámbito empresarial y social.
- **Liderazgo:** Es la fuerza impulsora que genera espacios de participación y construcción colectiva, orientada hacia la búsqueda permanente de la excelencia individual y empresarial.

### 7.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

El propósito de la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR ESS, radica en la administración del régimen subsidiado a través del aseguramiento de sus afiliados, el cual se ve inmerso en la cultura organizacional; lo antes señalado tiene asidero en la normatividad expedida por los entes de control y vigilancia para el normal funcionamiento de sus operaciones.

Los asociados de EMSSANAR ESS, esta representado por los afiliados, quienes por voluntad propia han decidido vincularse como asociados, quienes hacen parte de la población más pobre y vulnerable, por lo cual y sin demeritar su quehacer

los organismos directivos tienen un bajo perfil, como situación atípica de la organización.

#### **7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Lograr un incremento nominal de los ingresos en un 12% en los próximos tres años.
- Alcanzar una rentabilidad del 3% al terminar el tercer año.
- Fortalecer la cultura empresarial del servicio y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes (afiliados, asociados, proveedores y talento humano), hasta alcanzar un 90% en los próximos tres años.
- Fortalecer la base comunitaria, orientado a la participación y al control social en toda el área de influencia y de cobertura.

Actualmente la organización cuenta con 943.000 afiliados, divididos entre los estratos 0, 1 y 2 según las fichas del SISBEN, es decir dirigida a la población más pobre y vulnerable.

El talento humano de la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR, esta compuesta de la siguiente manera:

- Regional Nariño Putumayo	203
- Regional Valle Cauca	149
Total planta de personal	352

#### **7.5 PRINCIPALES ACTORES, PROVEEDORES, CLIENTES, DUEÑOS.**

Los grupos de interés en el sector salud se encuentran divididos entre los productores y los compradores, entre los cuales tenemos:

##### **a. Proceso productivo**

- Proveedores de Insumos y Medicamentos
- Proveedores de Software
- Proveedores de Laboratorio Clínico
- Proveedores de Automotores
- Proveedores de Energía Eléctrica
- Facultades de Medicina
- Proveedores Financieros
- Confecciones Industriales
- Proveedores de Instrumental Médico Quirúrgico
- Proveedores de Servicios de Comunicaciones

b. Compradores de Servicios de Salud

- ARS
- EPS
- MEDICINA PREPAGADA
- EMPRESAS DE RÉGIMEN DE EXCEPCIÓN
- ARP's
- LIGAS DE USUARIOS EN PATOLOGÍAS ESPECÍFICAS

## 8 ANÁLISIS EXTERNO

### 8.1 MACROAMBIENTE

Teniendo en cuenta que la organización EMSSANAR ESS, tiene como único producto la administración del régimen subsidiado, se analizará este ítem de acuerdo a los entornos que le competen.

Los factores económicos: son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Factores sociales: son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

Factores políticos: son los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

Factores tecnológicos: son los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

#### 8.1.1 Diagrama de influencia en Emssanar

PRODUCTO	ENTORNO	INFLUENCIA
Administración del Régimen Subsidiado	<b>Económico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Economía de escala</li><li>- Flujo de caja</li><li>- Índice y tendencia de desempleo</li><li>- Fluctuación de precios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Disminuir los costos fijos de operación.</li><li>- Capacidad para cancelar las obligaciones a tiempo.</li><li>- Equilibrio del sistema de seguridad social en salud.</li><li>- Los costos de salud relacionados a los materiales e insumos no mantienen un comportamiento estable y su tendencia es al</li></ul>

		crecimiento.
	- Déficit público o presupuestal	- El inadecuado manejo de los recursos por parte de los entes territoriales, hace que se afecte el flujo de dinero.
	<b>Social</b>	
	- Tasa de nacimiento	- El crecimiento de la tasa de nacimiento hace que la organización perciba mayores ingresos.
	- Tasa de migración e inmigración	- La migración de la población hace que se afecte el sistema de información.
	- Programas de seguridad social	- Redundan en el bienestar social de la población.
	- Estilos de vida	- El estilo de vida afecta el estado de salud de la población.
	- Regulaciones gubernamentales	- Las tendencias del gobierno están enmarcadas a la disminución de organizaciones a fin de centralizar la administración de los recursos.
	<b>Político - Gubernamental</b>	
	- Leyes tributarias	- El gobierno nacional en la reforma tributaria pretende crear nuevas cargas impositivas.
	- Tarifas especiales y subsidios	- Ampliación de cobertura del pos-s.
	- Tamaño del presupuesto oficial	- El gobierno pretende alcanzar la cobertura del 100% de la población.
	- Leyes o códigos laborales	- Pretende en la reforma incrementar del 12 al 13% el aporte en salud.
	- Seguridad social	- El aporte antes mencionado amplia la cobertura del régimen subsidiado.
	<b>Tecnológico</b>	
	- Tecnología empresarial	- Oportunidad en la información.
	- Evolución tecnológica	- Intercomunicación entre las diferentes regionales a través de



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tecnología es básica para competir</li> <li>- Que se espera del futuro a nivel tecnológico</li> <li>- Grado de obsolescencia de la tecnología</li> </ul>	<p>fibra óptica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas que no cuenten con una adecuada, oportuna y veraz información tienden a desaparecer.</li> <li>- La política a nivel institucional ha sido mantenerse con una tecnología de punta, en lo que respecta a la actualización de la información.</li> <li>- Se ha optado por política de la empresa, los equipos que no cumplan con las características óptimas para su funcionamiento se den de baja.</li> </ul>
--	--	--

**8.1.2 Análisis y evaluación de factores externos actual y futuro.** Teniendo en cuenta que la organización EMSSANAR ESS, tiene como único producto la administración del régimen subsidiado, se analizará este ítem de acuerdo a los entornos que le competen.

**8.1.2.1 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM.** En cada una de las variables que se describen a continuación se ha analizado su impacto al igual que su evaluación de acuerdo a los factores que refieren a la organización EMSSANAR.

A dichos factores afectan las fuerzas, los eventos y tendencias con las cuales la compañía interactúa, generalmente las fuerzas del medio se consideran fijas o dadas, sin embargo éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija.

### **Factores económicos**

La economía de escala se considera como una oportunidad para la organización, puesto que el crecimiento acelerado de afiliados desde sus inicios ha ido en aumento, para citar un ejemplo en el año 2000 EMSSANAR contaba con un número no superior a 50.000 afiliados, hoy se cuenta con cerca de un millón de usuarios, lo que ha permitido disminuir los costos fijos y ser más competitivos.

En el flujo de caja es considerado como una oportunidad media debido a que los entes territoriales han sido morosos en el pago con sus obligaciones, sin embargo

las nuevas reformas normativas han mejorado esta situación dado que han dado alternativas de giro directo de recursos.

Índice y tendencia de desempleo, es considerado como una amenaza, puesto que el aumento de esta puede afectar la asignación de recursos para la administración del régimen subsidiado.

Fluctuación de precios, es considerado una amenaza dado que la manipulación de estos precios esta sujeto a la demanda de los mismos, y según las estadísticas de los últimos años han sido de variaciones significativas.

Déficit presupuestal, se ha definido como una amenaza alta, puesto que el gobierno ha enmarcado su política en la seguridad democrática designando mayor presupuesto para esta actividad.

### **Factores sociales**

Tasa de nacimiento, considerado como una oportunidad media en el hecho que el crecimiento ha ido en aumento lo que generaría mayor número de afiliados, pero a su vez los recién nacidos demandan mayores costos a la organización.

Tasa de migración e inmigración, es considerado como una amenaza dado que los afiliados frecuentemente cambian de lugar de residencia lo que impide realizar un seguimiento oportuno y adecuado respecto a su forma de vida, lo que afecta su estado de salud.

Programas de seguridad social, el gobierno nacional ha enmarcado dentro de sus políticas la lucha contra detección de cáncer a edad temprana, prioridad a las maternas entre otros, sin embargo no canaliza recursos adicionales para estos programas.

Estilos de vida, son considerados como una amenaza puesto que los estratos de usuarios que maneja la organización es sobre la población más pobre y vulnerable y que en general tienen unos estilos de vida decadentes o bajos.

Regulaciones gubernamentales, es una oportunidad teniendo en cuenta que las ultimas reformas han permitido a la organización contar con herramientas que permiten un mayor flujo de efectivo, como es la gestión de giro directo.

### **Factores político – gubernamental**

Leyes tributarias, es considerado como una amenaza, dado que permanentemente el gobierno realiza cambios que inciden directamente en el desarrollo de las actividades.

Tarifas especiales y subsidios, es una amenaza en el hecho, que día a día el gobierno amplía la cobertura del subsidio sin incrementar la UPC-S, generando una descompensación en el sector financiero.

Tamaño del presupuesto oficial, es una oportunidad menor puesto que el gobierno nacional, dentro de su política general pretende la cobertura del 100% de la población.

Leyes o códigos laborales, inciden como una oportunidad puesto que con las medidas adoptadas últimamente se ha ampliado el porcentaje de contribución en el régimen contributivo y que a su vez contribuyen al financiamiento del régimen subsidiado.

### **Factores tecnológicos**

Tecnología empresarial, de acuerdo a esta variable en la empresa EMSSANAR ESS se presenta como una oportunidad media, ya que existen otros factores de mayor importancia, que dejan en un segundo plano la tecnología.

Evolución tecnológica, esta calificada como una oportunidad media, ya que su evolución ha ido incrementándose, es decir, a medida que la empresa cuente con mayores recursos financieros, se puede acceder a más herramientas tecnológicas.

La tecnología es básica para competir, al catalogarse como una oportunidad media, se puede afirmar que este factor proporciona una información de gran importancia en la medida que sea veraz y oportuna, puesto que permite dar una respuesta clara y concisa a los usuarios.

Futuro a nivel tecnológico, dado que esta calificado como una oportunidad media, se espera que la organización en estudio adquiera mayores utilidades, las cuales permitan la adquisición de nuevas innovaciones tecnológicas.

Grado de obsolescencia de la tecnología, en la organización se presenta como una oportunidad media, en la medida que se ha invertido unos recursos considerables para tal fin.

Seguridad social, considerada como una oportunidad en la medida que al gobierno le interesa la política de seguridad democrática y en un segundo plano esta la seguridad social.

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo
<b>Económico</b>									
- Economía de escala	X							X	
- Flujo de caja		X					X		
- Índice y tendencia de desempleo				X				X	
- Fluctuación de precios					X			X	
- Déficit público o presupuestal				X				X	
<b>Social</b>									
- Tasa de nacimiento		X						X	
- Tasa de migración e inmigración					X			X	
- Programas de seguridad social			X					X	
- Estilos de vida					X			X	
- Regulaciones gubernamentales		X					X		
<b>Político - Gubernamental</b>									
- Leyes tributarias						X			X
- Tarifas especiales y subsidios				X			X		
- Tamaño del presupuesto oficial			X					X	
- Leyes o códigos laborales			X						X
- Seguridad social			X						X
<b>Tecnológico</b>									
- Tecnología empresarial		X					X		
- Evolución tecnológica		X					X		
- La tecnología es básica para competir		X						X	
- Que se espera del									

### 8.1.2.2 Matriz de evaluación del factor externo - MEFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERA/	CLASIFICA/	RESULTADO PONDERADO
<b>Económico</b>			
- Economía de escala	0,08	4	0,32
- Flujo de caja	0,09	4	0,36
- Índice y tendencia de desempleo	0,03	2	0,06
- Fluctuación de precios	0,04	2	0,08
- Déficit público o presupuestal	0,06	1	0,06
<b>Social</b>			
- Tasa de nacimiento	0,02	3	0,06
- Tasa de migración e inmigración	0,03	2	0,06
- Programas de seguridad social	0,04	3	0,12
- Estilos de vida	0,05	1	0,05
- Regulaciones gubernamentales	0,06	4	0,24
<b>Político – Gubernamental</b>			
- Leyes tributarias	0,02	2	0,04
- Tarifas especiales y subsidios	0,08	1	0,08
- Tamaño del presupuesto oficial	0,06	4	0,24
- Leyes o códigos laborales	0,05	3	0,15
- Seguridad social	0,09	3	0,27
<b>Tecnológico</b>			
- Tecnología empresarial	0,06	4	0,24
- Evolución tecnológica	0,03	4	0,12
- La tecnología es básica para competir	0,05	3	0,15
- Que se espera del futuro a nivel tecnológico.	0,03	3	0,09
- Grado de obsolescencia de la tecnología	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,88</b>

De acuerdo al resultado obtenido de 2.88 nos indica que el factor externo a la organización nos es favorable, debido a que es un resultado mayor a 2.5, que muestra que son mayores las oportunidades que las amenazas.

Sin embargo a pesar de presentar una leve superioridad en las oportunidades en la actualidad tal y como esta planteada casi están a la par con las amenazas lo que hace concluir que el ambiente en el cual se desarrolla EMSSANAR no es muy estable.

**8.1.2.3 Matriz de evaluación del factor externo futuro - MEFE F.** A continuación se analizarán las variables que tuvieron variación en la clasificación comparando MEFE con MEFE F.

En el sector económico se presenta un mejoramiento en el índice de tendencia del desempleo, pasando de una clasificación de 2 a 3 puesto que según lo muestra el DANE el desempleo ha venido disminuyendo en los últimos años, lo que generaría mayores recursos para el subsidio en salud, provenientes de los cotizantes del régimen contributivo.

El déficit público en la MEFE F pasa a 2 debido a que la tendencia del producto interno bruto en los últimos años es creciente, lo que hace suponer que este déficit disminuirá.

En la tasa de migración en la MEFE F se agudiza el problema debido a que la situación de violencia en nuestro país es cada vez más acentuada y no se vislumbra una pronta solución.

Respecto al estilo de vida de los Colombianos se piensa que mejorara por las políticas estatales conducentes a disminuir índices de tabaquismo, drogadicción e incentivo de práctica de deportes, así como de propensión a la alimentación balanceada.

Las constantes reformas tributarias se consideran que a futuro serán una amenaza mayor para la empresa, puesto que la carga impositiva cada vez se amplía, reduciendo la exención de productos y servicios que afectan el funcionamiento de la empresa.

El presupuesto oficial tiene una tendencia al aumento, se observa una dedicación marcada hacia la política de seguridad, por lo que se presume un crecimiento menor del rubro de salud.

El avance tecnológico permitirá a las empresas optimizar el recurso, haciéndolas más eficientes y productivas.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO FUTURO - MEFE F**

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERA/</b>	<b>CLASIFICA/</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
-----------------------------	-----------------	-------------------	----------------------------

<b>Económico</b>			
- Economía de escala	0,08	4	0,32
- Flujo de caja	0,09	4	0,36
- Índice y tendencia de desempleo	0,03	3	0,09
- Fluctuación de precios	0,04	2	0,08
- Déficit público o presupuestal	0,06	2	0,12
<b>Social</b>			
- Tasa de nacimiento	0,02	3	0,06
- Tasa de migración e inmigración	0,03	1	0,03
- Programas de seguridad social	0,04	3	0,12
- Estilos de vida	0,05	2	0,1
- Regulaciones gubernamentales	0,06	4	0,24
<b>Político – Gubernamental</b>			
- Leyes tributarias	0,02	1	0,02
- Tarifas especiales y subsidios	0,08	1	0,08
- Tamaño del presupuesto oficial	0,06	3	0,18
- Leyes o códigos laborales	0,05	3	0,15
- Seguridad social	0,09	3	0,27
<b>Tecnológico</b>			
- Tecnología empresarial	0,06	4	0,24
- Evolución tecnológica	0,03	4	0,12
- La tecnología es básica para competir	0,05	4	0,2
- Que se espera del futuro a nivel tecnológico.	0,03	3	0,09
- Grado de obsolescencia de la tecnología.	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,96</b>

Tal y como se muestra el resultado de la MEFE-F, se percibe un leve mejoramiento de las condiciones del sector externo en un futuro próximo, frente a las condiciones que evidencia MEFE en la actualidad.

Este análisis también es consistente con lo que se prevé a futuro con los indicios de las políticas gubernamentales, las cuales se encaminan a lograr una mayor cobertura de población con derecho a acceder salud en forma subsidiada y al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias como administradoras del régimen subsidiado.

## 8.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

**8.2.1 Cinco fuerzas competitivas.** El análisis del entorno organizacional, busca determinar cuál es la situación actual de la Empresa de acuerdo a sus capacidades y habilidades distintivas para afrontar un entorno general y específico dotado de condiciones favorables y desfavorables, que influyen de manera coyuntural y estructural en la supervivencia y crecimiento de la Institución.

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y a sus conclusiones aportarán importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Este análisis se efectuó considerando cada una de las variables o barreras que determinan cada una de las 5 fuerzas competitivas.

**8.2.1.1 Nivel de rivalidad.** Incluyen las variables que están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado.

Crecimiento del sector. Se cataloga como una oportunidad mayor, porque el gobierno nacional tiene como una de las políticas fundamentales ampliar el cubrimiento del sector salud y más específicamente y por acción directa, en el régimen subsidiado.

Número de competidores. Las exigencias del gobierno nacional, para las administradoras del régimen subsidiado son cada vez más estrictas con respecto al número mínimo de afiliados y al patrimonio, lo que ha hecho que desaparezcan muchas de ellas y otras se fusionen a fin de cumplir con los requisitos exigidos, sin embargo las que existen tienden a consolidarse.

Costos fijos. Teniendo en cuenta que el gobierno nacional ha estipulado un porcentaje máximo para los costos de administración del 8% de la UPC-S y con base al número de afiliados con que cuenta la organización es posible disminuirlos optimizando los recursos.

Diferenciación. Debido a que el cubrimiento del POS-S, es igual para todas las administradoras no se establece diferencias en cuanto al número de patologías y procedimientos que se atienden, aunque una pequeña diferenciación se puede encontrar en la prontitud de la atención, por lo cual fue calificada con una incidencia baja.



Interés estratégico. El interés estratégico donde la organización se desempeña es muy alto, debido a la importancia que cada uno de los actores posee en el desarrollo del proceso de prestación de los servicios de salud.

Barreras de salida. El impacto que causaría la salida de esta organización en el mercado en cuanto a costos económicos sería de leve a moderado, más lo que realmente se vería impactado sería el ámbito social, debido a que es una empresa de carácter comunitario que presta los servicios a la población más pobre y vulnerable.

**8.2.1.2 Productos sustitutos.** Son los bienes que cumplen la misma función del producto en estudio, por tanto en el contexto del análisis estructural del sector se identificó la existencia de sustitutos los cuales constituyen una leve amenaza para el sector y para EMSSANAR en particular.

Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos. Para el sector salud y específicamente en la administración del régimen subsidiado, la amenaza de productos sustitutos es baja debido a que la posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen este servicio es muy difícil dado que son subsidiados por el gobierno.

Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos. El hecho que los afiliados al régimen subsidiado se conviertan en empleados o coticen como trabajadores independientes por un mejoramiento en las condiciones del país podría fortalecer los productos sustitutos y debilitar a las ARS, considerando que esta variable es de incidencia baja puesto que las expectativas de crecimiento del país a corto no la hacen factible.

Los productos sustitutos por evento de costos y de no financiación del estado son débiles competidores con las administradoras del régimen subsidiado.

**8.2.1.3 Poder de negociación de los clientes.** La competencia en un sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes, usuarios o compradores con las empresas que producen el bien o el servicio.

Concentración de los clientes. Las ventas se concentran en muchos clientes y teniendo en cuenta que el número de afiliados con que cuenta Emssanar está cercano a un millón, las posibilidades de agremiación para una integración aguas arriba es limitada por las barreras de entrada y por ende la amenaza es baja.

Los clientes para el sector del cual estamos hablando y haciendo hincapié en el régimen subsidiado es para la empresa los usuarios o afiliados y por tanto el poder de negociación es bajo, puesto que el unirse y crear el poder para negociar es muy complejo.

**8.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento del sector. En efecto ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes le suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Concentración de los proveedores. Los proveedores para los municipios apartados de la ciudad capital son muy escasos lo que limita para la organización el poder de negociación en estos casos. En los centros poblados grandes para el nivel I y II el poder de negociación es mejor por que hay mayor fragmentación lo que permite realizar una mejor negociación. Los proveedores de III y IV nivel (Alto costo) son más limitados y el poder de negociación es favorable para ellos.

Importancia de la empresa para el proveedor. En la medida en que las administradoras tengan mayor numero de afiliados van a ser más a tener más importancia para los proveedores, puesto que su volumen de compra es mayor.

Posibilidad de integración hacia adelante. Las barreras de entrada son un obstáculo de gran trascendencia puesto que las exigencias por parte del gobierno nacional tanto económicas como de población afiliada son contundentes y difíciles de sortear esto impide el crear nuevas ARS (administradoras de régimen subsidiado) bajo las políticas actuales.

**8.2.1.5 Amenaza de nuevos competidores.** El ingreso de nuevos competidores al mercado, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el bien o servicio, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras a la entrada, según su naturaleza y grado pueden ser o no amenazantes para la empresa o negocio.

Economía de escala. El numero de afiliados que se requieren legalmente para constituir una ARS es elevado, esto aunado a que el porcentaje asignado para la administración de estas empresas es muy limitado, permite la subsistencia de las empresas que tienen más afiliados y menor número de empleados para administrar estos recursos, buscando la eficiencia de manera reiterada.

Requerimientos de capital. El requerimiento de capital exigido legalmente para el funcionamiento o creación de una ARS es de 10.000 salarios mínimos legales vigentes, debido a que los márgenes de solvencia y liquidez son exigentes puesto que el ciclo de recaudo es un poco tardío. Esto es una barrera disuasoria para el ingreso de nuevas ARS.

Requerimientos legales. La ley 100 de 1993, sus reformas y desarrollo posterior ha permitido y fortalecido a las empresas de economía solidaria y consolidarse en la administración del régimen subsidiado fortaleciéndose en zonas o regiones, lo que ha generado una disminución de los costos fijos y una concentración en el poder de negociación con los proveedores. Además las exigencias de número de afiliados y patrimonio son cada vez más altas, haciendo que las empresas de este sector que no cumplan con los requerimientos establecidos tiendan a desaparecer o unir esfuerzos a través de fusiones o incorporaciones volviéndolas más eficientes y solventes, incrementando cada vez más las barreras de entrada.

Curva de experiencia y aprendizaje. La experiencia que se adquiere en el manejo de las negociaciones con los proveedores son de vital importancia, puesto que de ella se desprende la mejor utilización de los recursos, sobre todo en los pacientes que por la complejidad de la enfermedad se vuelven muy costosos, lo que conlleva a asumir estrategias de contratación más económicas, como por ejemplo la contratación por paquetes (costo por procedimiento integral), capitación (asignación fija de presupuesto por afiliado) y volumen (jornadas quirúrgicas).

Factores determinantes como los económicos y de población mínima para operar exigida por el gobierno, hace que el ingreso de nuevos competidores se dificulte cada vez más; adicional a esto, inciden factores como la curva de experiencia, la economía de escala, los cuales con la reducción de costos permiten seguir operando de una manera eficiente y bajo los parámetros exigidos por los entes de vigilancia y control.

### 8.2.2 Matriz de las 5 fuerzas competitivas

FUERZAS COMPETITIVAS	IMPACTO		
	FUERTE	MEDIANO	DEBIL
<b>RIVALIDAD</b>			
1. Crecimiento del sector		X	
2. Número de competidores		X	
3. Costos fijos elevados	X		
4. Diferenciación			X
5. Intereses estratégicos		X	
6. Barreras de salida	X		
<b>SUSTITUTOS</b>			

1. Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos			X
2. Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos			X
3. Mejoras de los productos sustitutos			X
4. Rendimiento de los productos sustitutos			X
<b>PODER NEGOCIACION DE CLIENTES</b>			
1. Concentración de los clientes			X
2. Importancia del producto para el cliente		X	
3. Las ventas se concentran en muchos clientes			X
4. Posibilidad de integración hacía atrás			X
5. Nivel de información del cliente			X
<b>PODER NEGOCIACION DE PROVEEDORES</b>			
1. Concentración de los proveedores		X	
2. Sustituto de proveedores		X	
3. Importancia de la Empresa para el proveedor	X		
4. Importancia del producto para el proveedor	X		
5. Posibilidad de integración hacía adelante		X	
6. Cooperación con proveedores			X
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>			
1. Economía de escala	X		
2. Integración hacía atrás		X	
3. Posicionamiento de la marca	X		
4. Lealtad de los clientes		X	
5. Requerimientos de capital	X		
6. Acceso a canales de distribución	X		
7. Requerimientos Legales	X		
8. Acceso favorable a Proveedores		X	
9. Curva de experiencia y de aprendizaje	X		
10. Reacción de los competidores actuales		X	

De acuerdo al cuadro anterior, se observa que se encuentran relativamente iguales los impactos causados por cada una de las variables, lo que indica que se tomaron las variables más importantes sin tener en cuenta la incidencia positiva o negativa sobre la labor de la empresa.



### 8.2.3 Matriz de perfil competitivo - MPC

FUERZAS COMPETITIVAS	PONDERA/	EMSSANAR		CONDOR		COMFAMILIAR		ASMET	
		CLASIFIC	C x P	CLASIFIC	C x P	CLASIFIC	C x P	CLASIFIC	C x P
<b>RIVALIDAD</b>									
1. Crecimiento del sector	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04	4	0,16
2. Número de competidores	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
3. Costos fijos elevados	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	4	0,2
4. Diferenciación	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
5. Intereses estratégicos	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	4	0,24
6. Barreras de salida	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
<b>SUSTITUTOS</b>									
1. Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
2. Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02	2	0,02
3. Mejoras de los productos sustitutos	0,025	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05
4. Rendimiento de los productos sustitutos	0,035	2	0,07	2	0,07	2	0,07	2	0,07
<b>PODER NEGOCIACION DE CLIENTES</b>									
1. Concentración de los clientes	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12
2. Importancia del producto para el cliente	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3. Las vtas se concentran en muchos cliente	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	4	0,12
4. Posibilidad de integración hacia atrás	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06
5. Nivel de información del cliente	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12

FUERZAS COMPETITIVAS	PONDERA/	EMSSANAR		CONDOR		COMFAMILIAR		ASMET	
		CLASIFIC	C x P	CLASIFIC	C x P	CLASIFIC	C x P	CLASIFIC	C x P
<b>PODER NEGOCIACION PROVEEDORES</b>									
1. Concentración de los proveedores	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
2. Sustituto de proveedores	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
3. Importancia de la Empr para el proveedor	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28
4. Importancia del pronto para el proveedor	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24
5. Posibilidad de integración hacia adelante	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
6. Cooperación con proveedores	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>									
1. Economía de escala	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	4	0,16
2. Integración hacia atrás	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03
3. Posicionamiento de la marca	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06	3	0,06
4. Lealtad de los clientes	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
5. Requerimientos de capital	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
6. Acceso a canales de distribución	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03
7. Requerimientos Legales	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
8. Acceso favorable a Proveedores	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03
9. Curva de experiencia y de aprendizaje	0,02	4	0,08	2	0,04	2	0,04	4	0,08
10. Reacción de los competidores actuales	0,01	4	0,04	2	0,02	3	0,03	4	0,04
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>3,05</b>		<b>2,45</b>		<b>2,23</b>		<b>3,1</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos en la MPC, se observa que EMSSANAR tiene unas condiciones favorables en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, con una puntuación de 3.05, lo que le permite decir que son mayores las oportunidades que las amenazas en el sector a nivel competitivo.

Por otra parte la organización ocupa el segundo lugar, con una leve diferencia frente al líder ASMET SALUD quien obtuvo una calificación de 3.10.

Cóndor y Comfamiliar se encuentran amenazados en el sector competitivo puesto que obtuvieron un puntaje menor a 2.5



## 9 ANÁLISIS INTERNO

### 9.1 AUDITORIA ORGANIZACIONAL

**9.1.1 Planeación.** La organización de acuerdo a su planteamiento estructural y estratégico ha definido la visión, misión, objetivos, metas, indicadores e índices de gestión, tal y como se pudo observar en parte del desarrollo del séptimo capítulo, este trabajo se ha realizado con la participación de todos y cada uno de los empleados de la organización.

Para el desarrollo de la Planeación Estratégica se hace necesario el proceso de cambio, donde se establecen metas a alcanzar en un horizonte de tiempo, proyectando ubicar a la empresa en una posición deseada; para lo cual se ha adoptado como proceso inicial una herramienta fundamental como lo es el Balanced Score Card, que permite definir unas metas, manteniendo la relación causa - efecto, logrando la relación de cada una de ellas, demostrando así, el impacto que causan en lo consecución de la estrategia.

Las metas fijan y comunican el nivel de desempeño esperado para la organización en un determinado periodo, al establecerlas bajo un modelo señalado anteriormente, la organización pretende conseguir:

- Qué la mayor parte de las áreas o individuos concentren sus actividades en el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia.
- Dar a los individuos una meta o contribución definida con respecto a la estrategia general de la organización.
- Enfocar a la organización hacia la mejora continua.

Las metas vinculan personas, áreas, estrategias y objetivos de una organización. Es muy común que la mayoría de los colaboradores de una empresa no sepan como pueden contribuir a lograr el éxito de ésta con la estrategia implementada. Las metas pueden ayudar a comunicar la manera como las áreas o trabajadores pueden contribuir con el alcance del destino estratégico de la organización.

La propuesta de implementación de un cuadro de mando integral, se basa en la metodología del Balance Score Card, adaptado a las condiciones de la empresa solidaria de salud Emssanar. Este modelo de gestión que convierte las estrategias

en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a los planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización; siguiendo un sistema coherente de elementos denominados mapas estratégicos, que posibiliten la asignación adecuada y eficiente de recursos humanos, técnicos, económicos y de evaluación de desempeño orientado al logro objetivos.

Los mapas estratégicos concebidos como el conjunto de objetivos que se conectan a través de relaciones causales, que permiten dar coherencia, visualización sencilla y gráfica de las estrategias.

Los objetivos se presentan en dimensiones claves o perspectivas (financiera, cliente, de procesos y de innovación), permitiendo que estos reflejen las estrategias y que los indicadores sean adecuados para el seguimiento, basados no sólo en aspectos financieros, sino también en aspectos no financieros, claves para conseguir la rentabilidad futura, mediante indicadores de resultados o de efecto que midan la consecución de los objetivos.

La propuesta metodológica se adapta a los elementos del éxito en la implementación del modelo aplicado a una empresa solidaria de salud a través del liderazgo, una adecuada socialización o comunicación y participación de equipos de trabajo, facilitando la asignación de responsabilidades, recursos y procurando la motivación y creatividad, para romper las barreras al cambio.

Las estrategias claves se orientan a los objetivos que parten de la base de la perspectiva del aprendizaje o innovación, con propuestas de intervención sobre el talento humano y su ambiente laboral, la tecnología y la información como fortaleza competitiva y finalmente el fortalecimiento de la base social y acción comunitaria como elemento diferenciador y poder competitivo en un modelo que articula los beneficios sociales de los asociados, la familia y entorno, y el efecto multiplicador de satisfacción y bienestar como factor de referenciación que nos permita garantizar la permanencia, sostenibilidad y crecimiento.

Teniendo en cuenta la misión descrita por la organización se observa claramente identificados los tres ejes que la constituyen como son: el Mercado, los productos y sus características.

La empresa a medida que crece se prepara para afrontar los nuevos retos relacionados a las condiciones de operación y permanencia que se requieren en el sector, de allí que dichos planes deben apuntar al cumplimiento de los requerimientos que se ven avocados día a día para su supervivencia.

Los lineamientos trazados por la alta dirección deben estar concadenados con cada uno de los procesos internos, metas, políticas, estrategias e indicadores, lo

que garantiza a la organización tener pleno control sobre las actuaciones de sus operaciones por la interacción y sinergia que se genera.

Uno de las herramientas utilizadas para el manejo de los recursos económicos pieza fundamental de las decisiones de los directivos sobre el comportamiento de los ingresos y gastos es el presupuesto, dado que éste permite hacer las proyecciones a futuro y de antemano identificar la rentabilidad que se pueda generar de un periodo a otro.

**9.1.2 Organización.** Como respuesta a las exigencias de un entorno cambiante, a la creciente complejidad interna de la organización, a su estrategia, pero principalmente a las exigencias de nuestros clientes; EMSSANAR ESS, ha definido un modelo empresarial que mezcla la respuesta operativa y competitiva.

La primera busca la reducción al mínimo del costo operativo, a través de: una Gerencia General mínima, descentralización, administrativa y financiera, papeles específicos, control financiero y recompensa por los costos reducidos; y el segundo la optimización de los beneficios por medio de: Centros de rendimiento, papeles flexibles, planificación a mediano plazo, sistema de información centralizado y recompensas por el rendimiento.

El modelo empresarial identifica claramente unas actividades primarias o de fabricación y otras secundarias o de apoyo, las primeras son ejecutadas directamente por las unidades de negocios y regionales como son: La regional Nariño Putumayo, La regional Valle Cauca, el Servicio Farmacéutico(SF), Instituciones prestadoras de salud(IPS) y la fundación Emssanar. Las secundarias o de apoyo están centralizadas en la oficina corporativa compuesta por las siguientes áreas: gerencia general, gerencia de salud, gerencia de desarrollo comunitario y empresarial, oficina de control interno, oficina jurídica, gestión humana y planeación - calidad.

Por lo tanto la estructura adoptada es de Línea Staff, departamentalizada por funciones, servicios y por áreas geográficas; propiciando por cada uno de los tipos de estructura las siguientes ventajas:

- Facilita la especialización funcional y la eficiencia
- Retiene el control centralizado de las decisiones estratégicas
- Ayuda a desarrollar las competencias distintivas
- Facilita la utilización de la estrategia de diversificación
- Hay una responsabilidad por los resultados y las utilidades
- Mejora la capacidad de adaptación a las necesidades de cada región
- Permite la adecuación de la estrategia a cada área geográfica
- La estructura es bastante sencilla y las decisiones se toman con rapidez
- La información se obtiene mas fácilmente y evita eludir las responsabilidades

En síntesis este modelo empresarial, ha permitido combinar la flexibilidad y el control en la toma de decisiones, como también reducir los costos de coordinación y la optimización mediante el cruzamiento de las sinergias de las distintas unidades de negocios y áreas.

Los roles y papeles fundamentales del área corporativa, integrada por la Junta Directiva, Gerencia General, Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Salud, Gerencia de Desarrollo Comunitario y Empresarial, Jefatura de Planeación, Jefatura de Control Interno, Jefatura de Gestión Humana y Jefatura Jurídica, son:

1. Planificación de la organización
2. Procesamiento de datos
3. Sistema de información
4. Gestión de Calidad
5. Desarrollo de la gerencia
6. Planificación financiera y de presupuesto
7. Diseño de sistemas de dirección
8. Vigilancia del entorno y pronóstico
9. Control del rendimiento de las unidades estratégicas de negocios
10. Diseño del sistema de compensación
11. Administración del recurso humano
12. Diseño del sistema de control
13. Seguridad jurídica de sus actuaciones

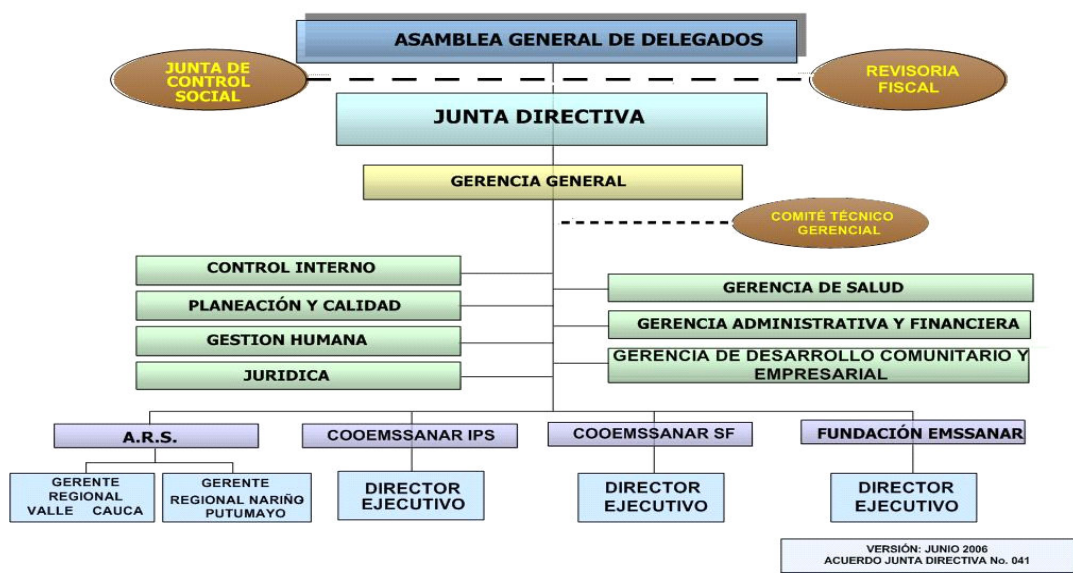
**Los roles y papeles fundamentales de línea son:**

1. Prestación y contratación
2. Relaciones públicas
3. Proceso operativos
4. Ejecución de la estrategia y políticas
5. Predicción de las necesidades de capacidad
6. Respuesta rápida a los cambios ambientales
7. Control de los recursos
8. Mejoras operativas
9. Adaptación oportuna a las prioridades y exigencias de las actividades

El Modelo Empresarial combina como se visualiza seguidamente en el organigrama general la Economía Solidaria con el Sector Comercial, sin que ello implique una contradicción conceptual, en la medida de que el hilo conductor o el eje central de la filosofía del mismo, sigue siendo la **PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**, expresada en la posibilidad que tiene la población más pobre y vulnerable, de decidir por la administración de los recursos en salud del Régimen Subsidiado y gestionar en forma directa la prestación de servicios de salud.



## ORGANIGRAMA GENERAL



La empresa cuenta con un manual de funciones que contiene, en forma ordenada y sistemática la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, grados de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Además define y estandariza los requerimientos que garanticen una gestión por competencias, en formación, entrenamiento, capacitación, desarrollo de habilidades y rangos de personalidad que posibilitan una verdadera cultura organizacional y aseguren el autocontrol.

Actualmente la organización, se enfrenta a un continuo cambio y deseo de desarrollo permanente; con un claro enfoque de mejoramiento de la eficiencia operacional en las diferentes áreas, fortalecimiento de la productividad laboral de sus empleados y la consistencia en el desarrollo de sus labores; para ello la organización ha planteado mejoras en su Estructura Orgánica y Modelo Empresarial, procesos y procedimientos, que trae como consecuencia la revisión y ajuste del Manual de Funciones y Perfiles requeridos para cada cargo.

La actualización y diseño del manual de funciones y competencias de EMSSANAR E.S.S., permitirá que el talento humano de la organización enfoque con mayor efectividad todos sus esfuerzos hacia una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, mediante el fortalecimiento de habilidades específicas, al igual coadyuvará a la evaluación de desempeño, de capacidades, plan carrera, sucesión y demás, lo que permitirá tener un equipo cada vez más motivado, fuerte y competitivo que llevará a la Organización hacia el logro exitoso de la estrategia y al cumplimiento de su visión.

Con relación a los puntos de control que tiene implementado la organización para atender de manera eficiente y eficaz su objeto social, cuenta con un manual de calidad, manual de referencia y contrarreferencia, control interno, auditoria medica, manual de procesos, entre otros; que garantizan el cumplimiento de las políticas y directrices impartidas por la institución y los entes de vigilancia y control.

### **9.1.3 Gerencia de personal**

**9.1.3.1 Motivación.** El conocimiento y la comprensión del nivel de satisfacción del cliente interno constituye un factor fundamental en la gestión y desarrollo de las empresas debido a las implicaciones que tiene en relación con la cultura de calidad y las relaciones interpersonales, lo anterior conlleva, entre otros aspectos, al mejoramiento continuo de la calidad de la atención, en particular del trato humanizado.

Por consiguiente es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Si bien la formación o capacitación a los trabajadores es un elemento importante y primordial dentro de las organizaciones, para Emssanar es además un factor clave que adquiere cada vez más importancia estratégica, y al que le ha otorgado un mayor énfasis, lo cual es percibido por los funcionarios, quienes muestran un buen nivel de satisfacción, porque consideran que las capacitaciones que se han dado en la empresa contribuyen a que ellos tenga un mejor desempeño laboral.

Otro de los ítems que presenta un alto índice de satisfacción es la estabilidad laboral que los funcionarios perciben, se sienten muy satisfechos al respecto, aunque no dejan de aparecer visos de inconformidad por los mecanismos que utiliza la empresa cuando toma decisiones frente a la permanencia o no de un empleado.

Un aspecto interesante está relacionado con el plan carrera de los funcionarios, dado que las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incremento del estatus social de la persona.

Las bonificaciones y los reconocimientos a través de oficios o vía telefónica, son los tipos de compensación o beneficios que los funcionarios prefieren recibir por sus logros o desempeños; consideran muy importante que el jefe haga un reconocimiento, aunque sea telefónico de la labor realizada y los logros alcanzados.

Frente a los estilos de liderazgo, se puede decir que la capacidad para relacionarse con sus colaboradores bajo la premisa de que un liderazgo sea flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presenten, y que ofrezca un trato a la medida de cada trabajador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa, que permite fomentar el éxito.

Los líderes además de fijar estrategias, desarrollar una misión y crear cultura corporativa, deben motivar a su grupo de trabajo. En particular, el cumplimiento de este último aspecto lo han percibido los funcionarios de la ARS, cuando muestran un alto nivel de satisfacción por el trabajo en equipo que realizan con sus jefes y compañeros, convirtiéndose en un factor clave de éxito, dado que la empresa no puede prescindir del trabajo grupal.

El satisfacer las necesidades individuales dentro de la organización genera un grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales - conociendo que se favorece al buen clima laboral el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que sea capaz de asumir - también permite medir que tan rutinario es el trabajo que se desempeña y la importancia que le da la empresa al cargo que ocupan.

Uno de las políticas empresariales es la de generar un bienestar para sus trabajadores y sus familias, de allí que se tienen estipulados incentivos económicos, los cuales son producto del cumplimiento de las actividades programadas por cada área en particular, lo que genera un estímulo para el trabajador el cual pone todo su interés mostrando consigo su sentido de pertenencia hacia la institución.

**9.1.3.2 Selección de Personal.** El éxito de una organización depende fundamentalmente de su acierto en saber elegir a las personas adecuadas para que ejecuten correctamente los trabajos que la empresa requiere para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

La provisión de vacantes debe ser tratada como asunto estratégico teniendo en cuenta que la selección de personal se debe hacer a través de un proceso

claramente definido con diversas etapas que aseguren que la elección realizada tiene las máximas garantías.

Por ello es tarea prioritaria de la Jefatura de Gestión Humana preocuparse por el proceso de selección, para lo cual se ha elaborado el manual de contratación, cuyo objetivo primordial es establecer una guía en la cual se plasmen los elementos que se tienen en cuenta para la vinculación del recurso humano, como también promover el cumplimiento de procesos establecidos en EMSSANAR E.S.S., de ello se han establecido las siguientes políticas:

- La selección de personal se rige bajo las condiciones de admisión que se estipulan en el Reglamento Interno de Trabajo de EMSSANAR E.S.S. y el pacto de buen gobierno.
- Toda persona que se vincule debe reunir los requerimientos del perfil del cargo (ser mayor de edad, tener la situación militar definida y no presentar antecedentes judiciales).
- No hay discriminación de raza, color, sexo, pensamiento político o creencia religiosa.
- Para el ingreso es necesario superar el proceso de selección establecido por la empresa.
- Las vacantes son cubiertas, en primera instancia, a través de convocatoria interna y en caso de no existir candidatos, se abre la convocatoria externa, utilizando la base de datos de Hojas de Vida, anuncios en los medios de comunicación masivos y el servicio del Centro de Empleo del SENA.
- El aspirante no debe tener vínculos familiares con alguno de los empleados de la empresa en primer, segundo y tercer grado de consanguinidad o primer grado de afinidad.

La empresa está encaminada a brindar al cliente interno un clima laboral adecuado que le permita adaptarse eficazmente a su medio de trabajo y al equipo humano que lo conforma; la Jefatura de Gestión Humana cuenta con un manual de inducción y reinducción, el cual tiene por objeto, proporcionar al trabajador la información necesaria sobre la empresa, que le permita desarrollar adecuadamente sus funciones, fortaleciendo las relaciones interpersonales, la integración de la empresa con su público y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional de EMSSANAR, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.



Como actividades relacionadas al ambiente de trabajo encontramos que ésta cuenta con un comité encargado del desarrollo del programa de salud ocupacional que vela por el bienestar físico y laboral del trabajador en la empresa, además de contar con programas tendientes a satisfacer las necesidades sociales y culturales de los trabajadores, fomentando las adecuadas relaciones interpersonales entre los cuales están: la hora recreativa la cual consta de dos horas a la semana para la practica deportiva o recreativa según el caso: Los días martes el personal femenino en horario de 4:00 p.m. a 6:00 p.m.; y los días Jueves el personal masculino con el mismo horario. Cabe aclarar que se garantiza de igual forma la prestación de servicios a nuestra comunidad; Celebración de días especiales que se amerite recordar una celebración o evento, se realizara en fraternidad en compañía de todos los miembros de la gran familia EMSSANAR; existe también un fondo de empleados cuyo objetivo es promover en el trabajador el ahorro, brindar la oportunidad de realizar créditos a bajos intereses, compra de ropa, útiles escolares con financiación.

Uno de los factores importantes que tiene que ver con la relación contractual es la fijación de sueldos, la cual esta determinada mediante una escala salarial que contiene ciertos factores de análisis como son: la antigüedad, nivel de estudios, experiencia en el sector, posición jerárquica y el nivel de responsabilidad; y de acuerdo a estos criterios se define su remuneración.

En EMSSANAR se efectúan los pagos de nomina, por medio de apertura de cuenta de ahorros en la entidad bancaria señalada, los días treinta (30) de cada mes vencido, con las respectivas deducciones legales correspondientes a: salud, pensión, retenciones o cualquier otra deducción que requiera su autorización expresa o escrita; En lo relacionado con la afiliación al sistema general de seguridad social y sus prestaciones sociales, EMSSANAR cumple a cabalidad con lo establecido en el código sustantivo del trabajo.

Existe en la Empresa un Reglamento Interno de Trabajo el cual fija las condiciones generales en las cuales se desarrollará el Contrato de trabajo, fijando horarios, derechos, deberes, prohibiciones, causales de terminación de contrato en forma unilateral, procedimiento para la concesión de permisos, líneas jerárquicas, etc.

Cuenta con un Manual de Funciones y Competencias en el se encuentra definido el perfil de los diferentes cargos, el grado de autoridad y responsabilidad, las funciones y los requerimientos de competencias laborales.

También es necesario mencionar que en el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial se fijan las normas de protección y seguridad que deben cumplir los trabajadores en la ejecución de sus labores a fin de evitar la ocurrencia de accidentes de trabajo y garantizar la salud de la población trabajadora.

Con el propósito de llevar un registro de Asistencia y Ausentismo laboral se tiene establecido los mecanismos y procedimientos de control, determinando las

sanciones y estímulos respectivos, como también la ejecución de un programa de identificación, análisis y control de los factores condicionantes del ausentismo laboral.

La organización a final de cada año realiza una evaluación de desempeño a los trabajadores con el ánimo de revisar las fortalezas y debilidades, y el cumplimiento de las actividades programadas en el Balance Score Card; logrando de esta manera mantener un permanente contacto con el personal y el desarrollo de las operaciones, con el propósito de tomar los correctivos necesarios que coadyuven al mejoramiento institucional; además en este se recolecta las inconformidades suscitadas por parte del personal que conforma la Organización.

**9.1.4 Auditoria de evaluación y control.** La empresa cuenta con un sistema de control que le garantiza el manejo de los recursos económicos, el cual recae en la oficina de control interno quien vela por el cumplimiento del objeto social el cual esta reglamentado a través de normas emitidas por la Superintendencia Nacional de Salud, las cuales definen la forma como se distribuyen los costos y gastos en la administración del régimen subsidiado de salud, también se tiene implementado dentro de la organización los comités regionales los cuales se realizan de manera mensual y los temas álgidos que se tratan corresponden al comportamiento de los Ingresos, Gastos y Costos en los que la empresa ha incurrido en cada periodo analizado, lo que permite llevar un control en el desbordamiento de los gastos y costos los cuales afectan ostensiblemente la estabilidad financiera.

Las operaciones principales se centran en la prestación de servicios a los afiliados al Régimen subsidiado, las cuales son controladas a través de las autorizaciones emitidas por Atención al Usuario, en ella se registra los procedimientos autorizados, los costos que estos generan y el lugar donde se recibe el servicio (IPS); además se tiene en cuenta el lugar de procedencia del paciente a fin de hacer la remisión correspondiente para acceder al servicio al punto mas cercano a su domicilio, ejemplo si el afiliado sufre un accidente en el municipio de Cumbal la atención primaria se la haría en la IPS del municipio y en el caso de que su nivel de complejidad sea mayor será remitido al hospital de referencia en este caso el Hospital Civil de Ipiales.

EMSSANAR E.S.S., asegura la administración del riesgo en Salud de la población afiliada, bajo el enfoque de mejoramiento continuo y centrada en el cliente, garantizando la calidad en la atención, caracterizada por la accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad mediante un modelo de salud preventivo, para lo cual se cuenta con una red suficiente e idónea de prestadores.

Con relación al manejo del sistema de información, la empresa cuenta con un Software y aplicativos desarrollados en la organización que le permiten registrar, procesar, almacenar y reportar informes relacionados al comportamiento contable,

manejo de inventario, asignación de activos, estados de cartera por edades de vencimiento, ejecuciones presupuestales, entre otros; que permiten visualizar de manera detallada, eficiente, veraz y oportuna, agilizando los procesos internos y el cumplimiento de los reportes de información a los entes de control; de esta manera EMSSANAR se ha caracterizada por ser una empresa altamente productiva con unas bases firmes que le permiten consolidarse en el mercado.

Frente a las políticas de seguridad con que cuenta la empresa se puede mencionar que existen parámetros de control permanentes, tal es el caso de las copias de seguridad de la información que maneja la organización, protección de los activos fijos mediante una póliza de seguros, aseguramiento para funcionarios considerados como personal de confianza por parte de la organización y pólizas para el personal que maneja efectivo.

**9.1.5 Auditoria de mercadeo.** EMSSANAR ESS, se caracteriza por mantener una constante planeación e implementación de estrategias que le permite responder rápidamente a las exigencias que le presenta el mercado al cual pertenece.

Dentro de las estrategias de mercadeo la organización ha adoptado por las siguientes:

- Servicio superior: La organización ha implementado sistemas que hacen más eficiente el tiempo de respuesta y dan una mayor organización al proceso de atención, en otras palabras existe una estandarización del proceso lo que garantiza una mejor atención de los usuarios.
- Participación en el mercado objetivo: en los últimos tiempos la organización a experimentado un crecimiento en la participación del mercado dentro de los departamentos de Nariño, Putumayo, Valle y Cauca, que gracias a sus constantes esfuerzos por el mejoramiento en la calidad de la atención no sólo en agilidad y oportunidad sino también en calidez, humanización y verdadera preocupación por el bienestar de nuestros afiliados, ha hecho que sea atractiva para el consumidor final, permitiendo que cada se realiza ampliación de cobertura o se tenga época de traslados, el usuario nos prefiera ante la competencia.

### **PARTICIPACIÓN SUR OCCIDENTE RÉGIMEN SUBSIDIADO**

ARS	No. AFILIADOS	%
EMSSANAR	910146	26,91
ASMET	391938	11,59
CAPRECOM	293550	8,68
CONDOR	228316	6,75

CAJASALUD	178470	5,28
AIC	159004	4,70
SELVASALUD	242163	7,16
HUMANAVIVIR	45911	1,36
MALLAMAS	114553	3,39
COOSALUD	235334	6,96
SALUD VIDA	139130	4,11
CALISALUD	321097	9,50
CONFACARTAGO	3468	0,10
CAFESALUD	99069	2,93
BARRIOS UNIDOS	17214	0,51
CAJACOPI	2054	0,06
CAMACOL ANTIOQ	160	0,00
TOTAL	3381577	100,00

FUENTE MARZO 2006

### CRECIMIENTO DEL MERCADO EN LA PARTICIPACIÓN NACIONAL

	2003	2004	2005	2006	CRECI/0 3-06
CONSOLIDADO NACIONAL	12.908.317	15.426.637	18.474.092	19.655.200	65,67%
EMSSANAR	566.370	798.707	895.495	919.146	61,62%
CAPRECOM	1.102.612	1.310.131	1.598.849	1.612.468	68,38%
COOSALUD LTDA – CARTAGENA	761.292	1.014.646	1.211.208	1.212.678	62,78%

- Mejoramiento sostenido del servicio: EMSSANAR, constantemente busca el mejoramiento continuo, es así como ha ido desarrollando una estandarización de los procesos, que le ha permitido responder a exigencias como la habilitación, la regionalización y muchas otras, permitiéndole mantenerse en el mercado en una destacada posición frente a los competidores. Por otro lado la empresa es consciente de la importancia de conseguir un mejoramiento sostenido de la calidad y oportunidad del servicio, que le permita mayor crecimiento, rentabilidad y posicionamiento; objetivos muy importantes dentro del mercadeo.
- Acceso a mercados de alto crecimiento: actualmente la empresa hace presencia en municipios donde existe un alto potencial de crecimiento. La regionalización ofrece nuevas oportunidades, dado que muchas Administradoras del Régimen Subsidiado que no cumplieron ciertas exigencias salen del mercado, dejando a esos afiliados como clientes potenciales. Es allí donde se deben crear nuevas estrategias para acceder a este mercado a fin de obtener la preferencia de los posibles nuevos usuarios.

- Superación de las expectativas del consumidor: la empresa está trabajando en el momento en conseguir un mejoramiento circunstancial del servicio, en búsqueda de la superación de las expectativas del consumidor; esto lo podemos observar en los siguientes planteamientos que actualmente se están llevando a cabo:
  - a. Mejoramiento de la estructura física con la construcción ya terminada de la nueva sede administrativa.
  - b. Impulsar proyectos productivos, ideados por los asociados, que redundan en bienestar de ellos y de la comunidad afiliada, a través de la FUNDACIÓN EMSSANAR, mejorando la calidad de vida y la salud.
  - c. Cambio de naturaleza jurídica de compañía limitada a cooperativa de la IPS y servicio farmacéutico EMSSANAR, formando parte de la economía solidaria, la cual busca trabajar por el desarrollo sostenible de las personas de los estratos de nivel I y II.

Todas estas actividades están logrando superar las expectativas de los usuarios, porque la empresa no solamente se esta dedicando a cumplir con su papel de Administradora del Régimen Subsidiado, sino que también esta trabajando por ser forjadora de un desarrollo que mejore el nivel de vida de los usuarios, basada en la filosofía de que a claras luces suena lógica pero que poco se aplica, “un pueblo sano es más productivo que uno enfermo”, concluyendo que es mejor prevenir que curar.

Una situación muy compleja que enfrenta la Empresa, respecto al marketing se encuentra en la promoción de la organización, la cual debe hacerse de una manera muy sutil y cuidadosa si se tiene en cuenta que la normatividad que rige el funcionamiento de la ARS, es muy estricto, en cuanto al manejo de la información que se entrega a los afiliados, buscando garantizar la no manipulación de los beneficiarios en el momento de la afiliación o traslado.

Como respuesta creativa en mercadeo se ha optado por la publicación de artículos, en los que se identifican los logros adquiridos por la organización y el trabajo que se esta desarrollando en el momento, basado en la estrategia organizacional, que permita a los usuarios finales y potenciales identificar la verdadera diferenciación de nuestro producto frente a la competencia, exaltando nuestras fortalezas.

Las predicciones del año 2007 pueden ser favorables como también pueden convertirse en amenazas del sector donde se desenvuelve la organización, en este caso en la administración del régimen subsidiado en salud, puesto que uno de los factores determinantes es el cambio de la normatividad, tales como planes de beneficios, campo de operación, financiación de la Unidad de Pago por Capitación subsidiada (UPC-S), entre otros.

Para lo cual, la empresa ha optado por la disminución de costos y aumentar la eficiencia en la atención ya que si las empresas administradoras de régimen subsidiado y EPSs mejoran la calidad de vida los usuarios y en general de los colombianos, siendo más costo efectivas que el sistema de salud preexistente no existirá disculpas para que la ley 100 sea cambiada de manera radical.

Los procedimientos de control para el área de mercadeo en la organización se realizan a través de Balance Score Card, el cual permite efectuar un seguimiento oportuno y continuo del cumplimiento de las metas, planteadas en el plan operativo anual del área, al igual que articula las actividades programadas por mercadeo al logro de los objetivos generales de EMSSANAR.

Las variables mencionadas anteriormente, se aplican directamente al único producto (servicio) que la organización tiene, el cual es la Administración del Régimen Subsidiado en Salud.

**9.1.6 Auditoria financiera.** De acuerdo a los resultados obtenidos por la Empresa en los años anteriores se calcularon los siguientes indicadores:

INDICADORES	AÑO		
	2004	2005	2006
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad patrimonial = UN/TP	16,25%	22,04%	23,13%
Rentabilidad del activo = UN/TA	3,02%	5,79%	8,11%
Margen Operacional = IOD- CEOD /IOD	-10,25%	0,29%	1,29%
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>			
Endeudamiento = TP/TA	81%	74%	65%
Solidez = AT/PT	1,23	1,36	1,54
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>			
Rotación de cuentas por cobrar	157	150	143
Rotación de proveedores	100	96	91
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Razón corriente = AC/PC	1,10	1,26	1,45
Prueba ácida = AC – I / PC	1,10	1,26	1,45
Capital neto de trabajo = AC – PC	2173	5833	10816

De acuerdo al cuadro anterior se observa que:

Los indicadores de rentabilidad muestran un incremento sostenible, lo que indica que la tendencia es de crecimiento y por ende se percibe que la situación de la organización ha mostrado resultados favorables.

De igual manera, los indicadores de endeudamiento muestran una mejoría puesto que de tener un 81% de endeudamiento en el año 2004 mejoramos año a año, obteniendo en el 2006 un 65% de deuda versus los activos totales de la empresa. La solidez muestra que hay mayor respaldo en el último año, ya que en el 2004 fue 1.23 pasando al 2005 con 1.36 y cerramos en 2006 con 1.54, que indica que la organización cuenta con \$1.54 de respaldo por cada peso de la deuda.

En los indicadores de actividad, demuestran que la gestión de cartera ha ido mejorando, tanto en el cobro como en el pago de las obligaciones contraídas.

En cada uno de los indicadores liquidez también se observa una mejora, siendo el más representativo el incremento del capital de trabajo, puesto que en el año 2004 contábamos con 2.173 millones después de cancelar las acreencias a corto plazo, pasamos al año 2005 con 5.833 millones y terminamos en el 2006 con 10.816 millones, lo conlleva a concluir que el crecimiento de este indicador a sido del 100% año a año en términos generales.

## 9.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO - MEFI

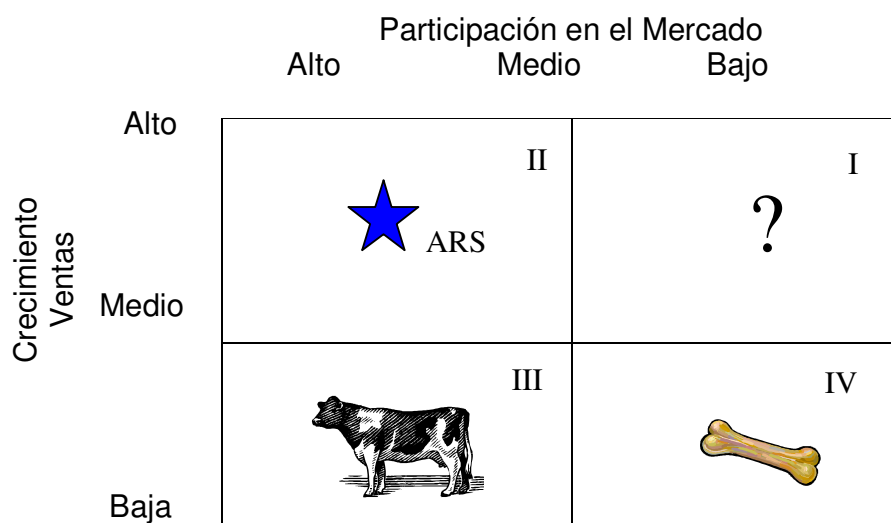
FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERA/	CLASIFICA/	RESULTADO PONDERADO
<b>Gerencia</b>			
- Nivel de satisfacción de los trabajadores	0,04	4	0,16
- Sistema de información	0,10	4	0,4
- Infraestructura	0,05	3	0,15
- Liderazgo	0,05	3	0,15
- Organización corporativa	0,09	4	0,36
<b>Mercadeo</b>			
- Superación expectativas del consumidor	0,05	3	0,15
- Calidad del servicio	0,06	3	0,18
- Participación en el mercado	0,09	4	0,36
- Crecimiento en el mercado	0,09	4	0,36
- Relaciones públicas	0,04	2	0,08
<b>Finanzas</b>			
- Liquidez	0,10	3	0,3
- Endeudamiento	0,08	3	0,24
- Rentabilidad	0,03	2	0,06

- Margen operacional	0,04	2	0,08
- Actividad	0,09	3	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,3</b>

Los resultados de la MEFI son muy positivos, puesto que indican que las variables relevantes a nivel interno son en su gran mayoría fortalezas para Emssanar.

### 9.3 MATRIZ DE GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON

Teniendo en cuenta que el único producto que tiene la organización es la administración del régimen subsidiado, se analizará a continuación bajo la matriz de Boston.

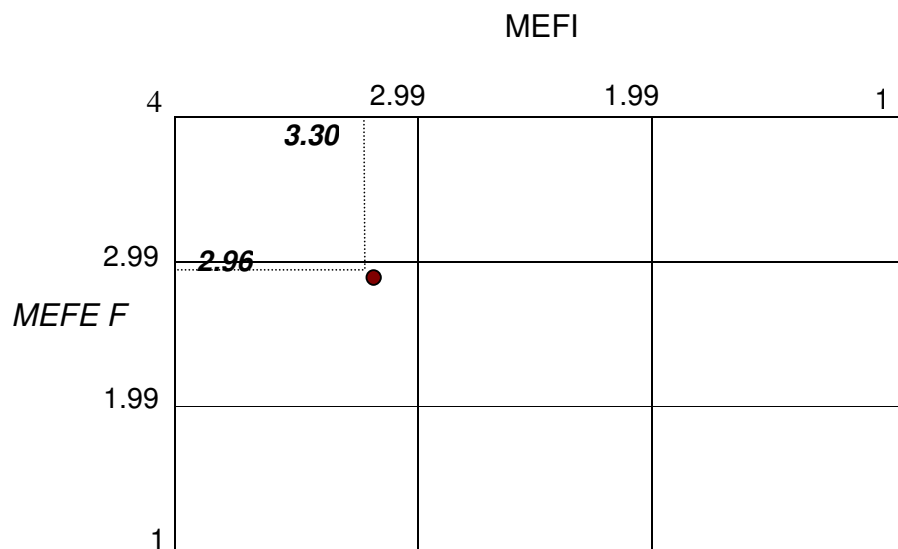


Si analizamos las empresas más con mayor participación en el mercado en el sur occidente colombiano, podemos decir que EMSSANAR se encuentra ubicada con su producto en el cuadrante número II, donde hay una alta participación en el mercado y alto crecimiento en ventas durante los últimos años.



## 10 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 10.1 MATRIZ IE

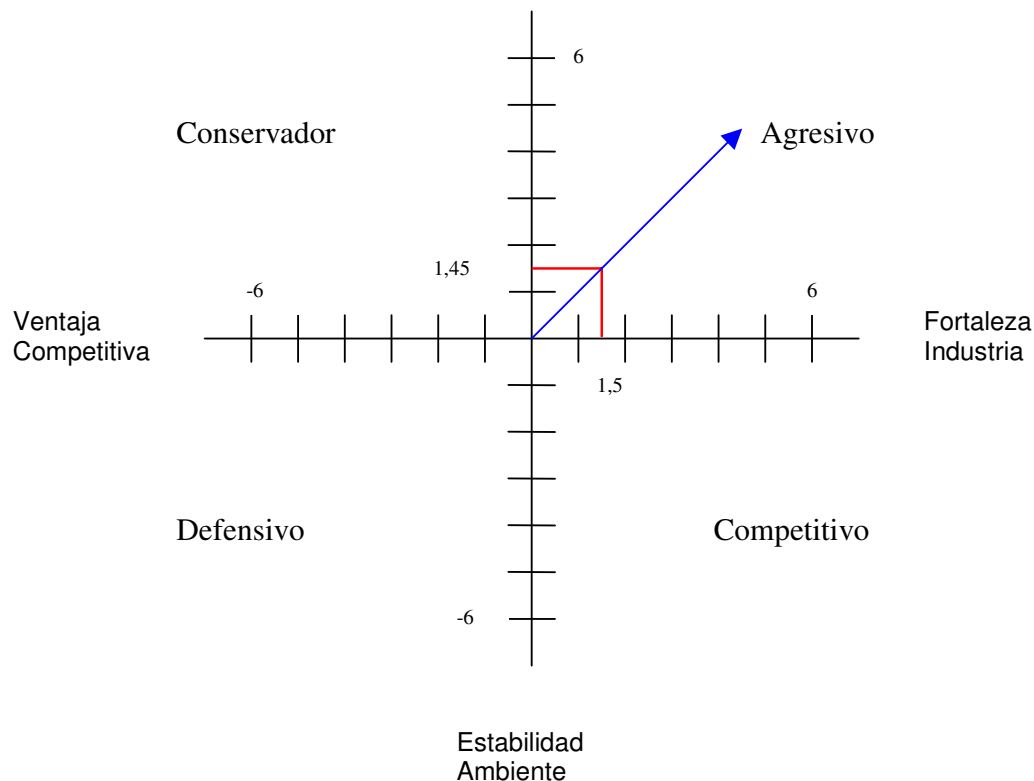


De acuerdo al resultado obtenido, la organización se encuentra ubicada en el cuadrante IV, lo que le permite desarrollar estrategias de penetración de mercado, desarrollo del producto o de integración.

## 10.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN

### PEEA

Fortaleza  
Financiera



### Fortaleza Financiera

Para analizar la fortaleza financiera tomamos las variables que mencionamos a continuación las cuales ya fueron analizadas en el factor interno, específicamente en el área financiera, las barreras de salida se analizaron en las cinco fuerzas competitivas de acuerdo al planteamiento realizado por Michael Porter, por lo cual las calificamos de la siguiente manera:

- Apalancamiento 5
- Liquidez 4
- Capital de trabajo 6
- Facilidad de salida 2
- Total  $17 / 4 = 4.25$

### Ventajas Competitivas

#### Resultado de evaluación de las ARS (Nivel Nacional)

No	ARS	PUNTO	No	ARS	PUNTO
1	Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud de Nariño E.S.S. "EMSSANAR E.S.S."	91,72	28	Entidad Cooperativa Sol.de Salud del Norte de Soacha "ECOOPSOS"	76,04
2	ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD CONVIDA - E.P.S. CONVIDA	90,42	29	Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó E.S.S.	75,82
3	CAFESALUD EPS	90,10	30	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE CARTAGENA - COMFAMILIAR CARTAGENA	75,07

Fuente: Ministerio de la Protección Social. Resolución No. 002718 del 22 de Agosto de 2005.

Basándonos en el ranking realizado por el Ministerio de Protección Social realizado en el año 2005, EMSSANAR, tuvo el mayor puntaje entre 51 ARS's, lo que la ubica en el primer lugar con un puntaje de 91.72 de 95 posibles y según la encuesta de satisfacción de los usuarios realizada por la defensoría del pueblo en el mismo año a nivel nacional la empresa ocupó el segundo lugar, con un análisis concienzudo y riguroso de un número amplio de los criterios evaluados.

Teniendo en cuenta que la empresa ocupa el primer lugar por participación en el mercado a nivel regional y la sexta a nivel nacional de 51 ARS's, se la califica con 5 puntos.

- Participación en el mercado	-1
- Calidad del producto	-2
- Ciclo de vida del producto	-2
- Lealtad del consumidor	-3
- Conocimiento tecnológico	<u>-2</u>
Total	-10 / 5 = -2

### **Estabilidad Ambiental**

La demanda se considera que es buena y continuara mejorando debido a que el gobierno tiene como política central intentar llegar la 100% de cobertura en salud para el pueblo Colombiano, sin embargo el estado ha introducido al sistema mayor cobertura en número de patologías, medicamentos y exámenes, que afecta los resultados en deterioro de la rentabilidad, lo que nos obliga a ser costo eficientes para mantenernos en el mercado, razón por la cual se califico como -4.

- Cambios tecnológicos	-3
- Variabilidad de la demanda	-4
- Rango precios del producto	-4
- Barreras para entrar	-1
- Presión competitiva	<u>-2</u>
Total	-14 / 5 = -2.8

### **Fortaleza de la Industria**

- Potencial de crecimiento	5
- Potencial de utilidades	2
- Estabilidad financiera	3
- Utilización de recursos	<u>4</u>
Total	14 / 4 = 3.5

$$X = VC + FI$$

$$X = -2 + 3.5$$

$$X = 1.5$$

$$Y = FF + EA$$

$$Y = 4.25 + (-2.8)$$

$$Y = 1.45$$

De acuerdo al resultado obtenido se concluye que se debe optar por una estrategia agresiva. El vector se ubica en la parte media o 45°, sin una inclinación claramente definida, lo que permite desarrollar estrategias de penetración y desarrollo del mercado.

### **10.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

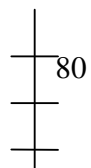
La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento para formular estrategias alternativas. Toda organización se puede colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la presente matriz. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella, tal como lo ilustra la figura detallada a continuación.

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Crecimiento Rápido  
del Mercado

Crecimiento Lento  
del Mercado

Cuadrante II



Cuadrante I



Las estrategias que debería considerar la organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz, los cuales para nuestro análisis EMSSANAR ESS, se encuentra ubicado en el cuadrante numero I, lo que indica que cuenta con una estrategia acorde a los resultados obtenidos, los cuales permiten aprovechar las oportunidades que el medio le proporciona. De allí que su actividad se centra en la administración del régimen subsidiado, y su ámbito de operaciones permite ocupar un posicionamiento estratégico por estar ubicada en el sur-occidente colombiano.

#### 10.4 MATRIZ IGOR ANSOFF

En esta matriz el producto se define como actual, puesto que para EMSSANAR y las demás ARS's, el servicio no ha cambiado desde la creación de la ley 100 de 1993.

Siendo que los clientes son en este régimen de salud de los estrato 0, I y II, igualmente no ha cambio desde el inicio de la ley mencionada, por tanto, el producto se ubica en el cuadrante la estrategia planteada "penetración en el mercado".

		Producto o Servicio	
		Actual	Nuevo
Cliente	Actual	Penetración ARS	Diferenciación o desarrollo de productos
	Nuevo	Segmentación	Diversificación

De acuerdo a las diferentes matrices realizadas y analizadas anteriormente, se plantean las siguientes estrategias para su evaluación.

##### A. Penetración en el mercado

B. Desarrollo de mercado

C. Integración hacia atrás

## 10.5 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA	RESPONSABLES	BENEFICIOS		
			Logísticos	Humanos	Financieros	Otros			Rentabilidad	Utilidad	Otros
PENETRACIÓN EN EL MERCADO	Crecimiento del 0.2% de la participación en el mercado nacional	Diagnostico situacional de municipios con posibles traslados colectivos de afiliados donde EMSSANAR este presente	Información estadística de los municipios donde opera como ARS, sobre su composición de afiliados	Gerencia Regional, Gerencia DCE, Planeación y Calidad		Reproducción de material	Mayo - Julio	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe de DCE, Coordinación DCE, Administrador Zonal, Coordinadores Municipales	2% del total de ingresos de los nuevos afiliados	0.5% como margen neto del periodo	Beneficio social
		Análisis de entidades territoriales con posibilidades de traslados a favor de Emsanar	Recolección y procesamiento de información	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe DCE, Coordinador de DCE, Administrador zonal y Coordinador municipal.	500,000	Fletes y acarreos	Mayo - Julio	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe de DCE			
		Conocer y analizar los acuerdos de ampliación de cobertura según fuentes de financiación con el fin de determina su viabilidad financiera	Acceso a la información expedida por la Ministerio de Salud sobre futuras ampliaciones	Gerente General, Gerente DCE, Gerente Regional		Internet, Telefax	Esporádicamente	Gerente Dlo Comunitario y Empresarial y Gerente Regional			
		Concentración y acuerdos con Administraciones Municipales y Gobernadores de Cabildos Indígenas sobre compromisos para acceder a la ampliación de cobertura y traslados de afiliados.	Relaciones Publicas con los representantes de los estés territoriales	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe DCE, Coordinador de DCE, Administrador zonal y Coordinador municipal.	4,000,000	Trasporte, Atenciones sociales	Junio - Agosto ó Esporádicamente	Gerente Dlo Comunitario y Empresarial y Gerente Regional			
		Vincular a los Asociados y Lideres Comunitarios en la promoción empresarial conducente al traslado efectivo de afiliados.	Reuniones con los Asociados y Lideres	Jefe de DCE, Coordinador DCE, Administrador Zonal, Coordinador Municipal, Asociados y Lideres	2,000,000	Transporte y Refrigerios	Junio - Agosto ó Esporádicamente	Gerente de DCE, Jefe de DCE, Coordinador DCE			
		Campaña masiva de medios de comunicación y elaboración de chapolas	Propaganda publicitaria a través de radio, prensa, T.V local, volantes, entre otros	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe DCE, Coordinador de DCE, Administrador zonal y coordinador municipal.	37,000,000	Fotocopias, Telefax	Junio - Agosto ó Esporádicamente	Jefe de DCE, Coordinador DCE, Administradores Zonales			
		Contratación de agentes comunitarios para la promoción empresarial en el periodo de mercadeo establecido	Proceso de Contratación de Personal	Gerente Regional, Jefe de Gestión Humana	12,000,000	Transporte, fotocopias, Dotación de insumos y materiales	Julio - Agosto	Gerente Regional, Gestión Humana			
		Proceso de afiliación de nuevos usuarios al sistema de seguridad social	Material Preimpreso, Carnes, Equipos de Computo, Laminadoras, Mesas, sillas, carpas, Escenario para el evento publico	Jefe de DCE, Jefe de Aseguramiento, Auxiliares de Afiliación y Registro, Coordinador DCE, Administrador Zonal, Coordinador Municipal	18,000,000	Transporte, Refrigerios, alquiler de muebles y enseres	Agosto	Jefe de DCE, Jefe de Aseguramiento			

ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA	RESPONSABLES	BENEFICIOS		
			Logísticos	Humanos	Financieros	Otros			Rentabilidad	Utilidad	Otros
DESARROLLO DEL MERCADO	Crecimiento del 0.03% de la participación en el mercado nacional	Inscripción en el municipio donde se quiere entrar a funcionar como ARS	Radicación de carta de intención ante la secretaria de salud municipal	Gerencia Regional, Gerencia DCE	500,000	Correos, Telefax	Mayo - Julio	Gerente DCE, Gerente Regional	2% del total de ingresos de los nuevos afiliados	0.5% como margen neto del periodo	Beneficio social
		Diagnostico situacional de municipios con posibles traslados colectivos de afiliados donde EMSSANAR no hace presencia	Información estadística de los afiliados de los municipios donde la ARS no tiene presencia.	Gerencia Regional, Gerencia DCE, Planeación y Calidad		Reproducción de material	Mayo - Julio	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe de DCE, Coordinación DCE, Administrador Zonal.			
		Análisis de entidades territoriales con posibilidades de traslados a favor de Emssanar donde no se tiene operaciones	Recolección y procesamiento de información	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe DCE, Coordinador de DCE, Administrador zonal	1,000,000	Fletes y acarreos	Mayo - Julio	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe de DCE			
		Conocer y analizar los acuerdos de ampliación de cobertura de los municipios donde no se tiene afiliados, según fuentes de financiación con el fin de determina su viabilidad financiera	Acceso a la información expedida por la Ministerio de Salud sobre futuras ampliaciones	Gerente General, Gerente DCE, Gerente Regional		Internet, Telefax	Esporádicamente	Gerente Dlo Comunitario y Empresarial y Gerente Regional			
		Concentración y acuerdos con Administraciones Municipales y Gobernadores de Cabildos Indígenas sobre compromisos para acceder a la ampliación de cobertura y traslados de afiliados.	Relaciones Publicas con los representantes de los estés territoriales	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe DCE, Coordinador de DCE, Administrador zonal.	7,500,000	Trasporte, Atenciones sociales	Junio - Agosto ó Esporádicamente	Gerente Dlo Comunitario y Empresarial y Gerente Regional			
		Vincular a los Asociados y Lideres Comunitarios en la promoción empresarial conducente al traslado efectivo de afiliados.	Reuniones con los Asociados y Lideres	Jefe de DCE, Coordinador DCE, Administrador Zonal, Asociados y Lideres	3,000,000	Transporte y Refrigerios	Junio - Agosto ó Esporádicamente	Gerente de DCE, Jefe de DCE, Coordinador DCE			
		Campaña masiva de medios de comunicación y elaboración de chapolas	Propaganda publicitaria a través de radio, prensa, T.V local, volantes, entre otros	Gerente DCE, Gerente Regional, Jefe DCE, Coordinador de DCE, Administrador zonal	22,000,000	Fotocopias, Telefax	Junio - Agosto ó Esporádicamente	Jefe de DCE, Coordinador DCE, Administradores Zonales			
		Contratación de agentes comunitarios para la promoción empresarial en el periodo de mercadeo establecido y ampliaciones de cobertura	Proceso de Contratación de Personal	Gerente Regional, Jefe de Gestión Humana	9,000,000	Transporte, fotocopias, Dotación de insumos y materiales	Julio - Agosto	Gerente Regional, Gestión Humana			
		Proveerse de una oficina para la atención de los nuevos afiliados a la ARS en los municipios donde no se tiene asentamiento	Arrendamiento de un local acorde a las necesidades de la ARS, Equipamiento del mismo con el elementos de trabajo	Gerente Regional, Jefe de DCE	2,500,000	Servicios Públicos	Septiembre	Gerente Regional, Jefe de DCE			
		Proceso de afiliación de nuevos usuarios al sistema de seguridad social	Material Preimpreso, Carnes, Equipos de Computo, Laminadoras, Mesas, sillas, carpas, Escenario para el evento publico	Jefe de DCE, Jefe de Aseguramiento, Auxiliares de Afiliación y Registro, Coordinador DCE, Administrador Zonal	12,500,000	Transporte, Refrigerios, alquiler de muebles y enseres	Agosto	Jefe de DCE, Jefe de Aseguramiento			

ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA	RESPONSABLES	BENEFICIOS		
			Logísticos	Humanos	Financieros	Otros			Rentabilidad	Utilidad	Otros
INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	Crecimiento del 0,01% de la participación en el mercado nacional	Imponer los precios a las clínicas; ya que para la aseguradora el primer nivel de atención es estratégico.	Contar con el portafolio de servicios y las tarifas pactadas	Gerente de Salud			Enero - Marzo	Gerente de Salud, Gerente Regional	2% del total de ingresos de los nuevos afiliados	0,5% como margen neto del periodo	Beneficio social
		Mejorar los procesos que permita controlar el gasto, generar economías de escala, ganar eficiencia y tener excedentes para reinvertir en beneficio de los afiliados.	Monitoreo a las actividades de atención, recuperación y acciones de Promoción y Prevención	Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Salud			Permanentemente	Gerente Regional, Jefe de Salud, Jefe Admon y Financiero			
		Comprar acciones en las IPS a fin de tener participación en la administración y por ende bajar los costos.	Identificar las IPS que estén en venta en el mercado	Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Salud	Flujo de efectivo		Esporádicamente	Gerente General, Gerente Admon y Financiero, Jefe Jurídico			
		Bajar los costos por concepto de tuteladas que terminan por obligar a la prestación de servicios negados inicialmente por la ARS por tratarse de servicios no incluidos en el Plan Obligatorio de Salud (POS).	Solicitar el reintegro ante las instituciones (FOSYGA), de los costos asumidos por la organización	Gerente Regional, Jefe Admon y Financiero, Jefe de Salud			Permanentemente	Gerente Regional, Jefe Admon y Financiero			
		Bajar los costos de las enfermedades de alto costo, la frecuencia de uso de la población y los requerimientos de costosa tecnología de punta.	Identificar las necesidades de los afiliados al momento de requerir un servicio	Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Salud, Gerente Regional			Permanentemente	Gerente Regional, Jefe de Salud, Jefe Admon y Financiero, Atención al Usuario			

## 10.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE

FACTOR CLAVE	CLASIFICA/	ESTRATEGIA A	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION	ESTRATEGIA B	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION	ESTRATEGIA C	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION
<b>INTERNOS</b>							
- La organización cuenta con un buen sistema de información	3	3	9	3	9	3	9
- La estructura corporativa se encuentra plenamente organizada	3	4	12	3	9	3	9
- Emssanar en el sur occidente Colombiano cuenta con una participación en el mercado del 26.91%	4	4	16	3	12	2	8
- Crecimiento en el mercado durante el último año fue del 2,57%	3	3	9	3	9	1	3
- La organización cuenta con un capital de trabajo de \$10816 millones	3	4	12	4	12	4	12
<b>EXTERNOS</b>							
- Se espera una ampliación de cobertura a 21,000,000 de usuarios	3	4	12	4	12	3	9
- Las normatividad es variable	1	1	1	1	1	0	0
- Se espera que la economía de escala tenga mayor influencia	3	3	9	2	6	1	3
- Se espera un avance tecnológico significativo	3	3	9	2	6	3	9
- La política de seguridad social del gobierno es atractiva.	3	3	9	3	9	3	9
<b>TOTAL</b>			<b>98</b>		<b>85</b>		<b>71</b>

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz MCPE, se puede interpretar que la estrategia más efectiva y acorde a la situación actual de la organización sigue siendo la A “penetración en el mercado”

## 10.7 MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;"><i>Análisis Externo</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Análisis Interno</i></p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología existente en el mercado</li> <li>2. Crecimiento Económico</li> <li>3. Lealtad de los clientes</li> <li>4. Potencial de crecimiento</li> <li>5. Potencial de utilidades</li> <li>6. Estabilidad financiera</li> <li>7. Aprovechamiento de recursos</li> <li>8. Líder en el Sur occidente Colombiano</li> <li>9. Regionalización</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presión de Comunidades y del Gobierno</li> <li>2. Presión de Agremiaciones</li> <li>3. Incertidumbre Política</li> <li>4. Desplazamiento</li> <li>5. Conflicto Interno</li> <li>6. Cambios tecnológicos</li> <li>7. Presión competitiva.</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de los Funcionarios de la organización</li> <li>2. Empeño administrativo para el mejoramiento Integral de la organización.</li> <li>3. Adecuada Planta Física</li> <li>4. Liquidez</li> <li>5. Estabilidad Laboral</li> <li>6. Sentido de pertenencia</li> <li>7. Habilidades de Liderazgo</li> <li>8. Reconocimiento comunitario y empresarial</li> <li>9. Participación en el mercado.</li> <li>10. Calidad del servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuar con el mejoramiento continuo de la entidad Teniendo un mayor énfasis en la Gerencia de Talento Humano</li> <li>2. Crecimiento empresarial: tener mayor participación en el mercado en los diferentes negocios de la organización y de esta manera poder aumentar el nivel de ingresos.</li> <li>3. Desarrollo del talento humano: lograr un alto nivel de satisfacción de los funcionarios basados en programas de capacitación e incentivos adecuados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias de Sostenimiento y existencia de la entidad</li> <li>2. Cultura y calidad del servicio: garantizar un servicio de excelente calidad a nuestros usuarios.</li> </ol>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgos implícitos del negocio.</li> <li>2. Tendencia a Riesgo</li> <li>3. Deficiencia en la aplicación del Sistema de archivo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flujo de Caja: disponer del efectivo suficiente para dar pago oportuno a todos nuestros proveedores, poder obtener descuentos por pronto pago o invertir en nuevos negocios.</li> <li>2. Cultura y calidad del servicio: garantizar un servicio de excelente calidad a nuestros usuarios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreditar la empresa y ser líderes en el mercado</li> <li>2. Redistribución social: redistribuir para inversión social a los asociados las utilidades que se obtengan en un periodo de tiempo determinado.</li> </ol>

## CONCLUSIONES

Para el desarrollo de la Planeación Estratégica, es de vital importancia el compromiso de los directivos, quienes deben apropiarse a fin de llevar a buen logro la ejecución del Plan propuesto.

Tener claro la Misión, Visión, Principios y Objetivos, ha permitido el desarrollo de las estrategias propuestas.

Emssanar posee la documentación normativa y organizacional, necesaria para encausar el desarrollo de las actividades del objeto social, la cual debe ser revisada y actualizada permanentemente.

El análisis del sector externo, mediante las diferentes matrices realizadas de manera objetiva, permitió observar el entorno de la industria en que se desempeña la organización, para una mejor comprensión de la misma.

La realización de las matrices ha permitido analizar que tan atractivo es el mercado para la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud Emssanar E.S.S., que tan competente y su nivel de competencia.

Para el logro de una Planeación Estratégica fijado en una empresa, deben estar presentes factores fundamentales como una planeación, organización, administración, control, entre otros, los cuales permitan analizar el factor interno de la organización a fin de conocer e interpretar sus debilidades y fortalezas.

Para el trato de asuntos estratégicos se debe analizar de una forma detallada donde hagan parte cada uno de los actores que intervienen en el proceso, a fin de tomar una decisión acertada frente a los problemas que se puedan presentar.

El realizar un análisis con base en las diferentes matrices, ha permitido establecer y analizar las distintas estrategias que se puedan adaptar a una organización, seguidamente de una evaluación de cada una de ellas, con el fin de escoger las estrategias más apropiadas.

El análisis financiero de las estrategias que se puedan realizar, permiten observar cual de ellos tienen mayor impacto en los resultados que pudo tener la organización, de igual manera permite observar su viabilidad y ejecución de la estrategia.

La Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud Emssanar E.S.S., ha comprendido la importancia de la Planeación Estratégica, lo que ha permitido



mantener y visualizar en un futuro próximo como la organización sea la más exitosa y reconocida del país.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar un modelo de gerencia participativa que evalúe permanentemente el direccionamiento estratégico de la organización.
- Realizar alianzas estratégicas que conduzcan al mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios de salud a los afiliados.
- Profundizar en el análisis de las condiciones de los competidores, que permita tomar acciones conducentes a captar nuevos afiliados, ya sea por efectos de traslados o ampliaciones de cobertura, aplicando la estrategia optima, que de acuerdo al análisis del trabajo fue la PENETRACIÓN DEL MERCADO.
- Emssanar debe propender por el mejoramiento continuo de los procesos a fin de la atención y servicio al usuario sea cada vez mejor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

GRAN ENCICLOPEDIA ESPASA, Espasa Calpe S.A., 2005.

REVISTA PODER, edición No.10 del 22 de Julio de 2006.

REVISTA DINERO, No. 256, -junio 23 de 2006.

ENCICLOPEDIA ALFABÉTICA UNIVERSAL. Editorial sol90, 2002.

BENJAMIN, Betancourt, Análisis Sectorial y Competitivo. Editorial Poemía 2005.

BUSINESS REVIEW, Harvard, Estrategias de Crecimiento, primera edición. Ediciones Deusto, S.A. 2004.

REOPEL, Michael, Como Ganar el Juego de las Utilidades. Edición norma, 2005.

BUSINESS REVIEW, Harvard, Nuevas Tendencias de Marketing. Editorial Deusto S.A., 2004.

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva tomo dos. Editorial CECSA. México 1985.

Constitución Política de Colombia.

Video mi Nariño.

Enciclopedia Encarta versión 2006.

SERNA, Humberto. Planeación Estratégica. Edición Octava.

## GLOSARIO

**Crecimiento Económico:** Es la producción general de los agregados económicos, tales como: La inversión, el gasto público, los impuestos, el ahorro, las exportaciones, importaciones, etc. Conduce a una expansión en el desembolso del consumidor; tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de un sector. Esta instancia brinda a las empresas la oportunidad de ampliar sus operaciones.

**Crecimiento empresarial:** tener mayor participación en el mercado en los diferentes negocios de la organización.

**Ente territorial:** Representado legalmente por el Alcalde, quien define la contratación para la administración de los recursos del régimen subsidiado. Sus expectativas se dirigen a la satisfacción de las necesidades de salud de su comunidad y a su vez mejorar el posicionamiento de su gestión como dirigente.

**Afiliado:** Persona que de acuerdo al sistema de identificación de beneficiarios SISBEN, efectuado por los Entes Territoriales, pertenece a un nivel socioeconómico bajo (0, 1, 2, 3) y que ha sido priorizado por su grado de vulnerabilidad para acceder a la prestación de servicios de salud de manera subsidiada, entre ellos y en orden de importancia están: madres durante el embarazo, parto y post-parto y período de lactancia, madres comunitarias, mujeres cabeza de familia, niños menores de un año, menores en situación irregular, mayores de 65 años, discapacitados, campesinos, comunidades indígenas y demás personas sin capacidad de pago.

**Asociado:** Persona natural o jurídica, afiliada o no a Emssanar, que hace un aporte económico mensual. Por lo general el asociado mantiene las características socioeconómicas del afiliado, pero sus expectativas además del acceso a los servicios de salud se dirigen a la participación en proyectos sociales y a los beneficios de hacer parte de los órganos de administración y control de la organización como la Asamblea General, Junta Directiva y Junta de Control Social.

**Atención al cliente:** Corresponde a la integralidad del servicio que perciben los afiliados, es decir, la oportunidad, amabilidad y calidez en la atención, espacios adecuados y distribuidos estratégicamente para facilitar el acceso a la prestación del servicio.

**Concentración geográfica:** De acuerdo a los requerimientos normativos actuales para la administración del régimen subsidiado, este factor determina la

permanencia de la organización en el sistema; además le permite concentrar sus esfuerzos organizacionales a un sector poblacional más homogéneo y reducir los costos de operación.

Sistema de información: La administración eficiente de los recursos de información garantiza a una organización la toma acertada de decisiones y la oportunidad en la prestación del servicio a los afiliados. Además de ser una exigencia por parte de los Entes de vigilancia y control.

Volumen de afiliados: Contar con un número de afiliados que supere considerablemente el requerido por la norma, garantiza además de la permanencia en el sector, la sostenibilidad de la organización.

Red de Servicios: Ofrecer a los afiliados una red suficiente de instituciones prestadoras de servicios de salud en los diferentes niveles de complejidad, permitiendo satisfacer sus necesidades de salud de manera oportuna.

Desempleo: Se define como la razón entre la población desocupada y la población económicamente activa.

Planeación: es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos que permitirán en un periodo determinado lograrlos, con miras hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar sus objetivos.

Estrategia: Según Peter Drucker “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

Estrategía: Acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía con relación a sus competidores. Es un proceso para la determinación de la dirección en la cual la organización necesita moverse para cumplir con su misión.

Pensamiento estratégico individual: involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.

El pensamiento estratégico organizacional: es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.

Misión: es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Visión: es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección

Ventaja competitiva: Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa lograra el éxito

Valores: Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización. Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

Planeación: Planeación significa cambiar mentalidad, no elaborar planes. La planeación empieza con el buen manejo del tiempo, con la programación de lo que hacemos todos los días y de todas las actividades que realizamos en el puesto de trabajo.

**ANEXOS**

## ANEXO A. CRONOGRAMA DE TRABAJO

FASES	Número de Semanas																																																						
	1					2					3					4					5					6					7					8					9														
	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v					
Formulación del proyecto	■	■	■	■																																																			
Recolección de información primaria				■	■	■	■	■	■	■																																													
Recolección de información secundaria											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																			
Análisis de la información																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																														
Preparación del Diseño de planeación estratégica																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Revisión																																									■	■	■	■	■										
Informe final																																														■	■								



## ANEXO B. PRESUPUESTO

FASES	COSTO
Formulación del proyecto	7.200.000,00
Recolección de información primaria	14.500.000,00
Recolección de información secundaria	5.700.000,00
Análisis de la información	6.000.000,00
Preparación del Diseño de planeación estratégica	15.000.000,00
Revisión	4.200.000,00
Informe final	5.050.000,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>57.650.000,00</b>

### ANEXO C. DIAGRAMA DE INFLUENCIA EN EMSSANAR

PRODUCTO	ENTORNO	INFLUENCIA
Administración del Régimen Subsidiado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Económico</li><li>- Social</li><li>- Político – Gubernamental</li><li>- Tecnológico</li></ul>	

**ANEXO D. MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO – POAM**

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo
Económico									
Social									
Político - Gubernamental									
Tecnológico									

## ANEXO E. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - MEFE

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Económico			
Social			
Político – Gubernamental			
Tecnológico			
<b>TOTAL</b>			

**ANEXO F. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO FUTURO -  
MEFE F**

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Económico			
Social			
Político – Gubernamental			
Tecnológico			
<b>TOTAL</b>			

### ANEXO G. MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

FUERZAS COMPETITIVAS	IMPACTO		
	FUERTE	MEDIANO	DEBIL
RIVALIDAD			
SUSTITUTOS			
PODER NEGOCIACION DE CLIENTES			
PODER NEGOCIACION DE PROVEEDORES			
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES			

**ANEXO H. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO  
MPC**

FUERZAS COMPETITIVAS	PONDER A/	EMSSANAR		CONDOR		COMFAMILIA R		ASMET	
		CLASIFIC.	C x P	CLASIF IC.	C x P	CLASIF IC.	C x P	CLASIF IC.	C x P
RIVALIDAD									
SUSTITUTOS									
PODER NEGOCIACION DE CLIENTES									
PODER NEGOCIACION DE PROVEEDORES									
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES									
TOTALES									

### ANEXO I. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO - MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERA/	CLASIFICA/	RESULTADO PONDERADO
Gerencia			
Mercadeo			
Finanzas			
TOTAL			



## ANEXO J. MATRIZ DE GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON

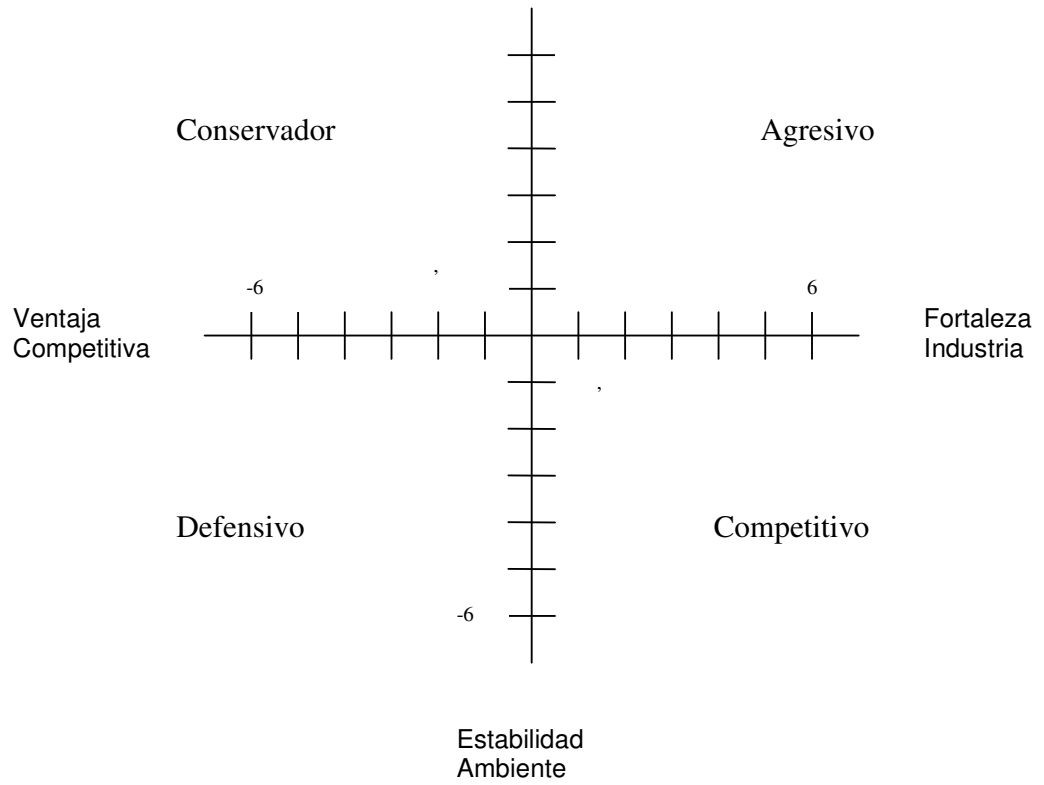
		Participación en el Mercado		
		Alto	Medio	Bajo
Crecimiento Ventas	Alto		II	I
	Medio		III	IV
	Baja			

## ANEXO K. MATRIZ IE

		MEFI		
		2.99	1.99	1
<i>MEFE F</i>	4			
	2.99			
	1.99			
	1			

**ANEXO L. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN  
- PEEA**

Fortaleza  
Financiera



**ANEXO M. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

Crecimiento Rápido  
del Mercado

Crecimiento Lento  
del Mercado

Cuadrante II

109

Cuadrante I

## ANEXO N. MATRIZ IGOR ANSOFF

		Producto o Servicio	
		Actual	Nuevo
Cliente	Actual	Penetración	Diferenciación o desarrollo de productos
	Nuevo	Segmentación	Diversificación

**ANEXO O. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
MCPE**

FACTOR CLAVE	CLASIFICA/	ESTRATEGIA A	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION	ESTRATEGIA B	TOTAL PORCENTAJ E DE ATRACCION	ESTRATEGI A C	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION
INTERNOS							
EXTERNOS							
<b>TOTAL</b>							

