

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS  
SOLIDARIAS DE SALUD

FREDDY BOLAGAY MAYORGA  
MARIA STELLA FIGUEROA ROSERO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA -VI PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2003

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS  
SOLIDARIAS DE SALUD

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE : ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FREDDY BOLAGAY MAYORGA  
MARIA STELLA FIGUEROA ROSERO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA -VI PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2003

“Las ideas y conclusiones aportadas en la Tesis de Grado,  
son responsabilidad exclusiva de sus autores.”

Artículo 1ero del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966,  
emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Dedico a:

La memoria de mis padres Efraín y Beatriz y a Jorge Alberto mi esposo quienes me motivan e impulsan a seguir adelante

MARIA STELLA FIGUEROA.

Dedico a:

A mis padres y hermanos por todo su apoyo a Patty y July por su amor y comprensión.

FREDDY BOLAGAY MAYORGA

## **AGRADECIMIENTOS**

En la búsqueda continua de nuevos caminos que nos ayuden al desarrollo y transformación de las empresas de hoy encontramos las orientaciones académicas recibidas en la Especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño, muchas gracias por sus aportes que nos permiten alcanzar desarrollo personal y laboral.

Gracias a EMSSANAR de donde obtuvimos apoyo, información y práctica para el desarrollo del presente trabajo.

## CONTENIDO

	Pag
<u>INTRODUCCIÓN</u>	16
<u>1. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA</u>	18
<u>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</u>	21
<u>2.1. Presentación del Entorno</u>	21
<u>2.2. Guía de Análisis del Macroambiente</u>	25
<u>2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.</u>	32
<u>3. ANÁLISIS DEL SECTOR</u>	34
<u>3.1. Estrategia Competitiva</u>	35
<u>3.2. DIAMANTE COMPETITIVO</u>	35
<u>3.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS</u>	39
<u>3.4. RECOMENDACIONES AL SECTOR</u>	44
<u>4. ANÁLISIS DEL CLIENTE</u>	46
<u>4.1. ¿Quién es el Cliente?</u>	46
<u>4.2. Matriz de Segmentación</u>	47
<u>5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ( Benchmarking)</u>	50
<u>5.1. Presentación</u>	50
<u>5.2. Empresas competidoras</u>	50
<u>5.3. Factores Claves de Éxito.</u>	51
<u>5.4. Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo MPC</u>	52
<u>6. ANÁLISIS INTERNO</u>	57
<u>6.1. Análisis de las Guías</u>	57
<u>• Imagen Corporativa</u>	57
<u>• Estructura Administrativa</u>	57
<u>• Gestión Administrativa</u>	57
<u>• Sistema de Control</u>	57
<u>• Sistema de Planeación</u>	57

•	<u>Ponderación de la Capacidad Directiva:</u>	58
•	<u>Capacidad de Innovación</u>	58
•	<u>Ponderación Capacidad Tecnológica</u>	59
•	<u>Nivel Académico del Talento Humano</u>	59
•	<u>Curva de Experiencia</u>	59
•	<u>Sentido de Pertenencia</u>	60
•	<u>Clima Laboral</u>	60
•	<u>Nivel de Inducción y Capacitación</u>	60
•	<u>Ponderación de la Capacidad del Talento Humano</u>	60
•	<u>Lealtad y satisfacción</u>	61
•	<u>* Participación en el Mercado</u>	61
•	<u>Bajos costos de Administración</u>	61
•	<u>Amplia Red de Servicios</u>	61
•	<u>Investigación y Desarrollo</u>	61
•	<u>Ponderación de la Capacidad Competitiva</u>	62
•	<u>Aportes sociales</u>	62
•	<u>Volumen de Ingresos</u>	62
•	<u>Rentabilidad</u>	62
•	<u>Frecuencia del servicio</u>	63
6.2.	<u>Matriz Evaluación de Factor Interno</u>	71
6.3.	<u>Cadena de valor</u>	72
7.	<u>ANÁLISIS DOFA</u>	73
7.1.	<u>Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.</u>	73
7.2.	<u>Matriz Evaluación de Factor Interno</u>	73
7.3.	<u>Análisis Matriz DOFA</u>	75
7.4.	<u>Matriz DOFA</u>	76
8.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</u>	78
8.1.	<u>VISIÓN</u>	778
8.2.	<u>MISIÓN</u>	78

<u>8.3.</u>	<u>Objetivos Estratégicos</u>	78
<u>8.4.</u>	<u>Matriz de Boston BCG - ANSOFF</u>	79
<u>8.5.</u>	<u>MATRIZ DE ANSOFF</u>	80
<u>8.6.</u>	<u>MATRIZ DE BOSTON BCG</u>	81
<u>8.7.</u>	<u>ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</u>	81
<u>9.</u>	<u>PLAN DE ACCION</u>	94
<u>9.1.</u>	<u>Situación Actual</u>	94
<u>9.2.</u>	<u>Áreas y Procesos</u>	95
<u>9.3.</u>	<u>Objetivos</u>	96
<u>9.4.</u>	<u>Actividades para lograr los objetivos</u>	97
<u>9.5.</u>	<u>Cronograma de Actividades</u>	103
<u>9.6.</u>	<u>Presupuesto y Recursos</u>	104
<u>9.7.</u>	<u>Responsables</u>	105
<u>9.8.</u>	<u>¿A quién reportan?</u>	105
<u>10.</u>	<u>Seguimiento Control e Indicadores</u>	106
<u>10.1.</u>	<u>Objetivo 1</u>	106
<u>10.2.</u>	<u>Objetivo 2</u>	107
<u>10.3.</u>	<u>Objetivo 3</u>	108
<u>10.4.</u>	<u>Objetivo 4</u>	108
	<u>CONCLUSIONES</u>	110
	<u>RECOMENDACIONES</u>	111
	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	112

## LISTA DE GRAFICAS

[Grafica 1 Peso Ponderado](#)

55

[Grafica 2 Peso](#)

56

## LISTA DE TABLAS

<a href="#"><u>Tabla 1 Matriz de Segmentación</u></a>	49
<a href="#"><u>Tabla 2 Matriz Perfil Competitivo</u></a>	53
<a href="#"><u>Tabla 3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.</u></a>	74
<a href="#"><u>Tabla 4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.</u></a>	75

## RESUMEN

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 prestaciones y servicios destinados a satisfacer las necesidades básicas 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 las ARS (Administradoras de Régimen Subsidiado) que permitan la operación regionalizada con la prestación de servicios de salud contemplados en el plan obligatorio de salud subsidiado dirigida a la población pobre y vulnerable.

En Nariño empieza a desarrollarse el programa de Empresas Solidarias de Salud en el año de 1993 siendo Pasto el municipio pionero de la región en la implantación del proyecto.

Es así como mediante la organización y participación comunitaria se ha logrado cimentar una empresa de carácter solidario, sin ánimo de lucro y de derecho privado, superando las barreras y obstáculos que el sistema les ha impuesto, estratégicamente se incorporan para constituirse en la empresa más grande y reconocida del sur occidente colombiano.

El presente trabajo de investigación pretende desarrollar un modelo de planeación estratégica para que sea aplicado en las empresas solidarias de salud encargadas de administrar los recursos del régimen subsidiado.

Se propone elaborar esta herramienta de planificación de manera concertada con el equipo humano que compone la organización; Involucrándolos en cada uno de los procesos, las etapas del diagnóstico, el análisis de los entornos internos y externos que rodean a Emssanar y así conjuntamente proponer estrategias que permitan el óptimo desarrollo de los administradores de régimen subsidiado.

Por lo tanto y considerando la planeación como el camino por medio del cual los miembros de la alta dirección de Emssanar prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo se ha decidido asumir el diseño e implementación de la planeación estratégica, la cual se desarrollará en etapas de manera que en la fase preliminar se seleccione el grupo de apoyo que se conforma por representantes de los trabajadores, de la junta directiva y de usuarios a quienes se los capacitará e informará del procedimiento a seguir.

La siguiente etapa desarrollará un trabajo adentrándose en el diligenciamiento de matrices y análisis de insumos como misión, visión, objetivos.

La tercera etapa desarrollará el diagnóstico estratégico y la etapa final se ocupará de desarrollar el direccionamiento estratégico y formulación de estrategias, proyectos estratégicos, indicadores de gestión, plan operativo, difusión del plan y finalmente evaluación.

Estas etapas mencionadas anteriormente constituyen el desarrollo global del proyecto, el cual se ofrece al servicio de las ESS esperando sea útil.

## **ABSTRACT**

The first article of Politic Colombia Constitution of 1991 stipulates “Colombia is a social state of right, which is organized in form of a decentralized unitary republic” and under which is developed whole politic – administrative country scheme.

This way, state has a main duty to be a negotiator of lending and services focused on basic need satisfaction of human existence, so that, it was created the law 100 in 1993, in which is established as central main the general system of social security in health, by looking for “to regulate the essential state health service an to create some access conditions to all population to service in all attention levels.

This way, health office impels the ARS (Assistance System Administrators) creation which allow the region operation with the lending of health services which are included in obligatory plan of assistant health focused on poor and vulnerable population.

The program of solidary health enterprise began to develop in Nariño from 1993, and Pasto is the pioneer municipality of region in implanting the project through common public organization and participation, it was possible to consolidate an enterprise with a solidary profile, without profile interest and with a private right, by overcoming the barriers and obstacles which are been imposed by system. In a strategic way, they are incorporated in the biggest and most recognizable enterprise in Colombia's south – west region.

The present work of research tries to develop a strategic plan pattern which was applied to health solidary enterprise that are made themselves responsible for administrating the recourses of Assistance System.

It was proposed to elaborate this plan tool in an agree manner with a human team which involves the organization, with the participation in each process, diagnosis stages and internal and external environment analysis which belongs to EMSSANAR, and this way, to propose some strategies which allow the optimal development of administrators of Assistance System.

Therefore, and by taking into account the plan as a way through which members of high direction of EMSSANAR can anticipate the future and develop the needed procedures and operation to reach that future, it was made decision of assuming the design and implementation of strategic plan, which will be developed in some stages, this way, in the preliminary phase, it was selected the support group which is formed by workers' board of directors' and users' representants who will be trained and informed the procedure which will be followed.

The following stage will develop a work, by entering in diligence of matrices and analysis of data such as mission, vision and goals.

The third stage will develop the strategic diagnosis and the final one will develop the strategic management and strategies formulation, strategic projects, management indicators, operative plans, plan diffusion and evaluation.

These stages, mentioned above, are part of global development of project, which is offered to ESS Service with the hope, it was useful.

## INTRODUCCIÓN

Con el objeto de fortalecer la gestión empresarial de EMSSANAR ESS, se pretende mediante el presente trabajo formular el Plan Estratégico Institucional, contando con el apoyo y material disponible en la empresa y con las bases teóricas adquiridas en La Especialización de Alta Gerencia y muy especialmente en el módulo de Planeación Estratégica.

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 Subsidiada con responsabilidad, seriedad, oportunidad, eficiencia, calidez y humanismo.

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 desarrollando un sistema de atención integral, que considere sus aspectos biológicos, psicológicos, sociales y culturales relacionados con el mantenimiento de la salud o la prevención de la enfermedad, teniendo en cuenta el grado de desarrollo de las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud contratadas por la Empresa.

La aplicación de este enfoque en el aseguramiento del riesgo, requiere que la organización optimice sus recursos disponibles, tal que le permita crecer y diferenciarse en el sector, que por sus características se encuentra competido en el área de influencia de EMSSANAR ESS, para ello se necesita disponer de una herramienta de planificación, que sea elaborada concertadamente con los trabajadores de la empresa y que recoja el proceso de ampliación, incorporación, que asumió la empresa, para unificar sus procedimientos y lograr identidad corporativa en el contexto del sector salud.

Los principios con los cuales EMSSANAR ESS pretende cumplir la función social y empresarial se pueden resumir en los siguientes:

- La unidad de atención es el individuo, la familia y su entorno y las acciones van dirigidas a fortalecer la prevención de las enfermedades, al mejoramiento y mantenimiento de la salud
- La prestación de servicios de salud bajo un enfoque familiar hace que el núcleo familiar forme parte de la red de servicios y se constituye en el nivel básico de atención

- El trabajo del equipo de salud debe ser participativo, democrático y respetuoso de los conocimientos, actitudes y prácticas de las familias.
- La atención debe ser integral, lo que implica una evaluación del riesgo de la persona, su familia y comunidad a la cual pertenecen teniendo en cuenta el contexto ambiental, considerando todos los aspectos que se relacionan con el mantenimiento de la salud o la producción de la enfermedad
- La ARS como un actor fundamental del SGSSS, trabajará en forma proactiva y propositiva, coordinando sus actividades bajo la dirección del estado de manera intersectorial e interinstitucional en la prestación de los servicios integrales de salud.

El Plan estratégico recoge estos principios y con los cuales se formulan los objetivos estratégicos y Corporativos de EMSSANAR ESS.

## 1. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

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) y dos (2).

En Nariño empieza a desarrollarse el programa de Empresas Solidaria de Salud en el año de 1993, siendo Pasto el municipio pionero de la región en la implantación de este proyecto, gracias al convenio íter 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, que fue la primera Junta Directiva y 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 ubicada en las antiguas instalaciones de la Alcaldía de Pasto, desde 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.

Para 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 llegó a tener un número total de 43.000 afiliados con un patrimonio inicial de trescientos millones de pesos m/cte. (\$ 300.000.000.00).

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), Coopsaco, 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 válida 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 quinientos 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.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. PRESENTACIÓN DEL ENTORNO

En el presente modelo de Planeación estratégica y a fin de conocer el entorno en el cual se mueve EMSSANAR, se hace el análisis de los siguientes entornos: Demográfico, Económico, Político, Social, Cultural, Jurídico, Tecnológico y Ecológico, identificando las principales variable más importantes que inciden en la dinámica del sector, calificándolas como oportunidades o amenazas mayores o menores según corresponda, tal como se puede observar en las guías del análisis del macro ambiente.

#### 2.1.1. Entorno Demográfico

Definición de variables del entorno demográfico:

Población Total: Numero de personas que componen la nación dependiendo de la movilidad y capacidad de difusión de los individuos.

Tasa de crecimiento de la población: Medida regla o norma puesto por la autoridad para determinar el número de crecimiento poblacional.

Esperanza de vida al nacer: Según estudios realizados en Colombia se ha determinado para las mujeres 75 años de esperanza de vida al nacer y para los hombres de 65 años.

Ponderación del Entorno Demográfico:

Para la organización se constituye el entorno demográfico en una oportunidad ya que permite determinar cuantitativa y analíticamente la población y conocer claramente la distribución de la población de acuerdo a edad, estrato, sexo y ubicación geográfica.

#### 2.1.2. Entorno Económico

Definición de Variables del Entorno Económico

Inflación: Medición económica derivada del incremento sucedido en los bienes y servicios y determinada por índice de precios al consumidor a una fecha determinada, y que en éste sistema es la base para determinar el incremento del valor de la Unidad de Pago por Capitación–U.P.C.-.

Devaluación: Pérdida del poder adquisitivo de nuestra moneda nacional frente a la moneda parámetro de regulación internacional, El Dólar Americano. Para el sistema, está determinado en un menor poder adquisitivo de la UPC.

Producto Interno Bruto PIB: Parámetro de crecimiento del sector económico, respecto de los recursos potenciales para ser destinados al sistema del régimen subsidiado de un año a otro. A mayor crecimiento económico, mayores ingresos

para el sistema y por lo tanto mayor cobertura para con el ingreso de afiliados al sistema, con lo cual se genera mayores ingresos para la organización.

Inoportunidad en los pagos de los Municipios: Una vez que el gobierno nacional gira los recursos para el sistema a los municipios, por lo general estos no efectúan el desembolso de manera inmediata a la A.R.S., lo que hace que el flujo de efectivo entre en aprietos y por ende en cesación de pagos a la red de servicios.

#### Ponderación del Entorno Económico

Las variables del factor económico en la actualidad *son una amenaza*, por lo general de alto impacto que afectan el desarrollo empresarial; por lo tanto, de mantenerse esta tendencia la viabilidad del sistema del Régimen subsidiado no sería posible, en consecuencia la existencia de EMSSANAR ESS se vería seriamente afectada.

#### **2.1.3. Entorno Político - Jurídico**

Definición de Variables del Entorno Político - Jurídico

Normas de Sistema General de Seguridad Social en Salud –S.G.S.S.S.-: El sistema del régimen subsidiado está regulado por una diversidad de normas que por lo general tienden a fortalecerlo. De hecho quien no sea eficiente, debe retirarse de parte o de oficio.

Cambios Normativos: Colombia es un país de normas. El sistema se ve amenazado por la expedición de Leyes que de acuerdo a nuestra curva de experiencia buscan atender con la desaparición del sistema, pese a que los directivos de este tipo de empresas, con mucho esfuerzo, han buscado transformar este tipo de amenazas en oportunidades para su propia subsistencia, procurando ser eficientes.

Participación Política: Búsqueda de espacios propicios para recurrir a los escenarios políticos que permitan una actividad proactiva en defensa del sistema y desde luego de las administradoras del régimen subsidiado, a través de organismos de segundo grado que permitan su representatividad.

Ponderación Del Entorno Político

Las variables Normas del SGSSS y la participación política son oportunidades de alto impacto para la A.R.S., debido a que tanto la Ley 100 de 1993, sus Decretos Reglamentarios y los Acuerdos del CNSSS han legislado de manera favorable para las Empresas Solidarias de Salud, debido a su carácter de organizaciones comunitarias; entre tanto que los cambios normativos se constituyen en una amenaza para el sector ya que por lo general siempre han buscado la desestabilización del sistema organizacional de este tipo de empresas.

#### **2.1.4. Entorno Social**

Definición de Variables del Entorno Social

Tasa de Natalidad: El comportamiento de la tasa de natalidad incide en la determinación de los ingresos de la empresa. En la medida en que se presente una novedad el fallecimiento de un afiliado, por Ley este cupo será cedido a un

recién nacido; de igual manera cuando una madre afiliada en estado de embarazo, al momento de traer dicha vida el puerperio ya viene con el carnet en la mano.

**Estratificación:** Colombia es un país subdesarrollado. La mayor parte de su población vive en una situación económica de pobreza o miseria, y para ellos está creado el sistema, estratos 0, I y II, aunque su cobertura todavía no sea total.

**Desempleo:** Un factor de ingreso que utiliza el gobierno nacional con destino al régimen subsidiado es el 1% para el fondo de solidaridad, el cual se calcula en la liquidación de aportes para seguridad social en salud, para ingresos laborales superiores a cuatro salarios mínimos. En consecuencia a mayor desempleo menor serán los ingresos al sistema.

**Conflicto Interno:** El desorden público protagonizado por las fuerzas militares de los alzados en armas ha desencadenado una serie de contratiempos que ha terminado por afectar varias medidas económicas, como el crecimiento económico, el desempleo derivado de los desplazamientos, la inflación, la misma devaluación, etc., colocando en cierto grado de riesgo la subsistencia del sistema.

#### **Ponderación del Entorno Social**

Las variables tasa de natalidad y estratificación son una oportunidad para la A.R.S. por cuanto le permiten afluencia de afiliados al sistema, lo que a su vez implica mayores ingresos para la empresa. Mientras que las variables relacionadas con el desempleo y conflicto interno se constituyen en una amenaza de alto impacto, puesto que por un lado al disminuir las fuentes de trabajo, disminuyen las posibilidades de incrementar los aportes del régimen contributivo para la cofinanciación del régimen subsidiado. , por otra parte el conflicto interno lo único que a la postre busca es la disminución del crecimiento económico, exigiendo un mayor incremento de la inversión pública y el gasto social.

#### **2.1.5. Entorno Cultural**

##### **Definición de Variables del Entorno Cultural**

**Multipluralidad étnica:** Este entorno determina los atributos peculiares y cualidades de una comunidad o región al convivir en el mismo territorio comunidades indígenas, Afro Colombianas y Mestizos, cada una de estas razas con sus múltiples particularidades.

**Creencias religiosas:** Dado el proceso de colonización por los Españoles, en el departamento, la mayoría de la población cuenta con los principios de la religión católica.

**Nivel educativo:** Existe un bajo nivel educativo en la población, en especial en los líderes comunitarios que conforman la Asamblea General de Emssanar, dado que en su gran mayoría son personas que pertenecen a los estratos socio económicos cero, uno y dos. Esto incide directamente en la discusión y toma de decisiones corporativas.

### Ponderación del Entorno Cultural

Se identifica como una oportunidad mayor, la ética de los negocios, que implica transparencia en el manejo de la organización. Las características culturales, se califican como una amenaza menor por las creencias y la tendencia que existe con productos sustitutos como es la medicina alternativa, que conlleva a que la población no acuda a los servicios médicos que ofrece Emssanar..

### **2.1.6. Entorno Tecnológico**

Definición de Variables del Entorno Tecnológico

Innovación Tecnológica: El mercado nacional como internacional está inundado de una alta tecnología o tecnología de punta, propicia para que la organización desarrolle sus procesos con la eficiencia requerida.

Flexibilidad de Procesos: La alta capacidad y calidad de la tecnología existente en el medio le ofrece a la organización una brillante oportunidad de mejorar sus procesos y hacerlos mas flexibles, al interior de su área como en interrelación con las demás áreas.

Automatización: Capacidad técnica con la que cuenta el recurso humano de EMSSANAR ESS para optimizar los procesos o procurar de éstos un desarrollo sistemático o secuencial.

Ponderación del Entorno Tecnológico

Las variables innovación de la tecnología, flexibilidad de procesos y automatización, son oportunidades de alto impacto para la empresa; puesto que al ser flexibles y automatizados los procesos permitirá que la organización se adecue a las nuevas condiciones de operación del régimen subsidiado.

### **2.1.7. Entorno Ecológico**

Definición de Variables del Entorno Ecológico

Ruido: Niveles del ruido en las instalaciones, en especial en aquellas zonas destinadas a la recepción, consultorios y hospitalización. Esta variable puede incidir en la calidad del servicio.

Desechos Hospitalarios: Por la particularidad del servicio se requiere seleccionar y disponer e incinerar los desechos hospitalarios para evitar elementos contaminantes al interior de las instalaciones y a los recurso agua y aire especialmente.

Vertimientos: El sistema de desagüe de las instalaciones, debe contener filtros y plantas de tratamiento, a fin de evitar la contaminación a fuentes de agua.

Salud ocupacional: Hace referencia a los elementos y sistemas de protección para el personal que labora en la organización.

Ponderación del Entorno Ecológico

La variable desechos hospitalarios y sólidos es una oportunidad de alto impacto, en tanto que el estar EMSSANAR ESS, dispone de un adecuado sistemas para tratar estos residuos, de acuerdo a las normas del decreto 2676 del 2.000. Por su parte los vertimientos se identifican como una amenaza mayor, dado la alta probabilidad de filtración y contaminación de fuentes de agua.

## 2.2. GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Una vez identificadas las principales variables en los diferentes entornos procedemos a elaborar las guías de análisis del macroambiente como se describen a continuación

### 2.2.1. Entorno Demográfico

ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR  
FECHA: Noviembre 2.002  
ENTORNO: DEMOGRAFICO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
POBLACION TOTAL	O				X
TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACION	O				X
INCREMENTO DE LA POBLACION DESPLAZADA	A	X			
TASA DE NATALIDAD Y MORTALIDAD DE LA POBLACION	O			X	
POBLACION FLOTANTE	A		X		
POBLACION RURAL Y URBANA	O			X	
PIRÁMIDE DE POBLACION	O			X	
GRUPOS ETAREOS	O			X	
ASENTAMIENTOS SUBNORMALES	A		X		
ESPERANZA DE VIDA AL NACER	A		X		

## 2.2.2. Entorno Económico

ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: Noviembre 2.002

ENTORNO: ECONOMICO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
INFLACIÓN	A	X			
DEVALUACIÓN	A	X			
PRODUCTO INTERNO BRUTO	O				X
DISMINUCION DE LA UPC-S DEL REGIMEN SUBSIDIADO	A	X			
PAGO NO OPORTUNO DE CONTRATOS DE MUNICIPIOS	A		X		
NIVEL DE INGRESOS	O			X	
NUMERO DE COMPETIDORES	A	X			
EMPLEO Y DESEMPLEO	A		X		
INEFICIENCIA DE LAS EMPRESAS	O				X
COSTOS DE LOS SERVICIOS	O			X	
RENTAS DE LOS ENTES TERRITORIALES	O			X	
CALIDAD DEL SERVICIO	O				X
RECESION ECONOMICA	A		X		
CRECIMIENTO DEL MERCADO	O				X
PRECISIÓN DE CONSUMIDORES	A		X		
PRESIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES	A		X		
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	O			X	
CLIENTE	O				X
GLOBALIZACIÓN	O			X	
NIVELES DE INVERSIÓN DEL SECTOR	O			X	
AGREMIACIONES	A		X		
OFERTA DE LOS SERVICIOS EN SALUD	O			X	
COBERTURA ACTUAL DEL SISTEMA EN SALUD	O				X
TASAS DE INTERÉS	A		X		

### 2.2.3. Entorno Político

ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: Noviembre 2.002

ENTORNO: POLITICO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
CONSTITUCION NACIONAL	O				X
NORMAS SGSSS	O			X	
ESTABILIDAD POLITICA	O			X	
PERIODOS DE ALCALDES Y GOBERNADORES	A		X		
CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL	O			X	
DETRACTORES DEL SISTEMA	A		X		
CAMBIOS DE NORMATIVIDAD	O				X
NUEVOS ROLES DE LOS REGULADORES DEL SISTEMA	O			X	
PRESION DEL GOBIERNO	A		X		
AGREMIACIONES	A		X		
ELECCION DE PRESIDENTE Y CONGRESO	O			X	
CAMBIOS EN POLITICAS DE SALUD PUBLICA	O			X	
CONFLICTO INTERNO	A	X			
FORTALECIMIENTO DE LAS CAJAS DE COMPENSACION	A		X		
PRIVATIZACION	O			X	

## 2.2.4. Entorno Jurídico

ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: Noviembre 2.002

ENTORNO: JURIDICO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
INCERTIDUMBRE POLITICA	A		X		
INCUMPLIMIENTO DE NORMATIVIDAD EN TERRITORIALES	A		X		
CAMBIOS DE NORMATIVIDAD	O			X	
LEGISLACION COMERCIAL	O			X	
LEY 100 DE 1.993	O				X
ACUERDOS Y DECRETOS REGLAMENTARIOS	O			X	
DERECHO LABORAL	O			X	
DERECHO TRIBUTARIO	O			X	
COOPERATIVISMO	O			X	
ENTES DE VIGILANCIA Y CONTROL	O			X	
NATURALEZA JURIDICA	O				X
NORMAS DEL SGSSS	O			X	
DEBERES Y DERECHOS DE USUARIOS DEL SISTEMA	O				X
DERECHO PENAL	O			X	
DERECHO CIVIL	O			X	
LEGISLACION ESPECIAL	O			X	
DERECHO CONSTITUCIONAL	O			X	
DERECHO DE LA SALUD	O				X
CONTRATACION ADMINISTRATIVA	O				X

### 2.2.5. Entorno Social

ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: Noviembre 2.002

ENTORNO: SOCIAL

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
GRUPOS ETNICOS	O			X	
VULNERABILIDAD DE LOS GRUPOS ETNICOS	A		X		
CONFLICTO INTERNO	A	X			
TASA DE NATALIDAD	A		X		
ESTRATIFICACION SOCIAL	O			X	
DESEMPLEO	A	X			
NIVEL DE ESCOLARIDAD	A		X		
CULTURAS	A		X		
NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS	A	X			
CALIDAD DE VIDA	O			X	
COMPOSICION FAMILIAR	O			X	
VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	A	X			
PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	O			X	
POBREZA	A	X			
DESNUTRICION	A		X		
DROGADICCION	A		X		
ALCOHOLISMO	A		X		

### 2.2.6. Entorno - Cultural

ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: Noviembre 2.002

ENTORNO: CULTURAL

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
CARACTERISTICAS CULTURALES DE LA REGION	A		X		
CREENCIAS RELIGIOSAS	O			X	
ETICA DE LOS NEGOCIOS	O				X
EXPRESIONES CULTURALES DE LA REGION	O			X	
COSTUMBRES Y TRADICIONES	O			X	
VALORES FAMILIARES	O			X	
NORMAS	O			X	
GUSTOS Y PREFERENCIAS	O			X	
NIVEL EDUCATIVO	A		X		

### 2.2.7. Entorno - Tecnología

ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: Noviembre 2.002

ENTORNO: TECNOLOGIA

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
COSTOS E INVERSION DE LA TECNOLOGIA	A		X		
NUEVOS PROCESOS	O				X
CONOCIMIENTOS	O				X
RENOVACION	O			X	
ACTUALIZACION	O				X
FORMACION DE TALENTOS	O				X
APARICION DE NUEVAS TECNOLOGIAS	O				X
TECNOLOGIA DURA	O				X
TECNOLOGIA BLANDA	O				X
TECNOLOGIA UTILIZADA POR LOS COMPETIDORES	A		X		
FLEXIBILIDAD DE PROCESOS	O			X	
VELOCIDAD DE CAMBIO	O				X
DIVERSIDAD DE TECNOLOGIAS	O			X	
MANEJO DE LA INFORMACION	O				X
PROCESOS DE AUTOMATIZACION	O				X

## 2.2.8. Entorno - Ecológico

ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR  
FECHA: Noviembre 2.002  
ENTORNO: ECOLOGICO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
RUIDO	A		X		
DESECHOS HOSPITALARIOS Y SOLIDOS	A				X
EMISIONES ADMOSFERICAS	O			X	
VERTIMIENTOS	A		X		
SALUD OCUPACIONAL	O			X	

## 2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.

El valor de la ponderación de la MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO, determinado en un 2.76 nos coloca en un nivel de AMENAZA MENOR, situación que no es nada diferente frente a los factores que la componen y que en realidad nos da a entender que nuestra organización en relación con el entorno se encuentra amenazada, en unos factores mucho más que en otros. Es decir su nivel de competitividad industrial o del sector no es muy atractiva, dadas las grandes amenazas a las que tiene que enfrentar y por consiguiente tiene que hacer muchos esfuerzos para alcanzar un tono competitivo.

### 2.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.

ASOCIACIÓN MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD  
EMSSANAR E.S.S.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	PESO POND.
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POBLACIÓN TOTAL ÁREA DE COBERTURA 7.395.375	0,04	4	0,16
2	PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL 2.0%	0,03	4	0,12
3	COSTOS BAJOS DE LOS SERVICIOS TARIFAS SOAT	0,03	3	0,09
4	SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO DEL 90%	0,03	4	0,12
5	CRECIMIENTO DEL MERCADO DEL 2% EN EL SECTOR	0,05	4	0,20
6	CLIENTES POTENCIALES EN EL SUR OCCIDENTE COL. MUNICIP	0,05	4	0,20
7	COBERTURA ACTUAL DEL SISTEMA EN SALUD	0,05	4	0,20
8	ESTRATIFICACIÓN SOCIAL 70% EN ESTRATIFICACIÓN. 0-1-2	0,04	4	0,16
9	PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERV.	0,03	3	0,09
10	NORMATIVIDAD VIGENTE DEL SGSSS	0,03	3	0,09
11	LEY 100 DE 1993. LEY MARCO DE SEGURIDAD SOCIAL EN SAL	0,07	4	0,28
12	COOPERATIVISMO PERMITE DIVERSIFICAR PRODUCTOS	0,05	3	0,15
13	FLEXIBILIDAD DE PROCESOS POR AVANCE TECNOLÓGICO	0,05	3	0,15
14	SISTEMAS DE INFORMACION ACTUALIZADO	0,05	4	0,20

<b>AMENAZAS</b>				
1	DISMINUCIÓN DE LA UPC- DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO	0,04	1	0,04
2	CRECIMIENTO DE LA INFLACIÓN	0,03	1	0,03
3	INCREMENTO DEL NUMERO DE COMPETIDORES	0,05	1	0,05
4	PRESIÓN DE CONSUMIDORES POR UN BUEN SERVICIO	0,03	2	0,06
5	AGREMIACIONES NO COMPARTEN SERVICIO PRIVADO	0,02	2	0,04
6	CONFLICTO INTERNO DEL PAÍS	0,05	1	0,05
7	POBLACIÓN CON ALTO ÍNDICE DE NBI	0,08	1	0,08
8	FORTALECIMIENTOS CAJA DE COMPENSACIÓN	0,05	2	0,10
9	INCERTIDUMBRE POLÍTICA Y LEGISLATIVA	0,03	2	0,06
10	CONDICIONES GEOGRÁFICAS Y TOPOGRÁFICAS DIFÍCIL ACCE	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>66</b>	<b>2,76</b>

2.76 AMBIENTE OPTIMISTA

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Según el Plan de Desarrollo de Nariño, el Departamento dispone de 19 hospitales, 2 clínicas, 24 centros de salud, con un total de 1528 camas, 140 puestos de salud, 195 médicos vinculados por el sector oficial y 5149 centros de atención de diferentes modalidades del ICBF. A esto se suma a la cobertura de algunas EPS y 8 ARS que existen en la región.

Se estima que en la región el 30% de los Municipios presentan un riesgo sanitario alto, el 66% un riesgo medio y tan solo el 4% de los Municipios un riesgo bajo. En 1993 solo el 6% de 190 mil viviendas censadas poseían conexión de agua y el 40% recibían agua potable. En el área rural tan solo el 26% de viviendas poseen conexión de alcantarillado o algún sistema de evacuación de excretas, mientras en el área urbana es del 78%. Se calcula que el 45.6% de los Municipios presentan un alto riesgo de enfermedades de origen hídrico, mientras que el 75.9% de los mismos tiene un alto riesgo de tétanos neonatal; el 44.8% de tos ferina – difterica; 44.85% de sarampión y el 39.6% de poliomielitis.

De acuerdo con los registros del DANE la tasa de mortalidad general en el Departamento de Nariño es del 8.4 por mil habitantes, frente a 5.9 que se registra en el País. La esperanza de vida al nacer de 62.5 años frente a 69.2 años en el territorio Nacional.

De acuerdo con la clasificación con el Ministerio de Salud el Departamento de Nariño se ubica en los de bajo riesgo, según las políticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuando se mantiene tasas de prevalencia inferiores a 1 por 10 mil habitantes, se considera erradicada la enfermedad como problema de salud pública, lo que ubicaría al Departamento como muy próximo a alcanzar esta meta.

Las 8 ARS que existen en Nariño comparten el mercado atendiendo a la población sisbenizada, mediante la contratación directa con los entes Municipales, quienes para evitar el monopolio del servicio de salud tienen vínculos contractuales, con mas de una ARS.

Las preferencias de los usuarios del servicio de salud, están definidas por la calidad, agilidad, oportunidad e integralidad del servicio, lo mismo que por la ubicación o cobertura de los consultorios médicos y odontológicos, y el servicio de farmacia.

Reglamentado por la Ley el bono que cada usuario debe pagar al acceder los servicios de las diferentes ARS, según el valor de sus aportes, la diferenciación y la competencia entre estas empresas se centra en la forma eficiente, eficaz y oportuna para dar respuesta a las demandas de sus afiliados y clientes potenciales.

### **3.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud de Nariño EMSSANAR E.S.S., tiene una cobertura geográfica en 86 municipios de los departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca y Valle del Cauca, con 500.000 mil afiliados pertenecientes a 0comunidades urbanas y rurales, participa con 31.000 asociados quienes deciden los destinos de la empresa, por medio de los cuerpos colegiados de Dirección y Control (Junta Directiva, Junta de Control Social).

Con el objeto de diferenciarse ante las ARS existentes en la Región EMSSANAR ESS, diseño un sistema de información y atención a usuarios SIAU, que inicia con la atención personalizada por parte del funcionario de la empresa en cada uno de los municipios de cobertura.

Para brindar un servicio con calidez, oportunidad y humanismo, como parte del SIAU, EMSSANAR ESS, ha creado las oficinas hospitalarias, atendidas por profesionales altamente calificados cuyo propósito primordial es la atención y acompañamiento integral al usuario para el acceso al servicio requerido.

El SIAU, se coordina a nivel Departamental a través de una oficina central encargada de dirigir el adecuado funcionamiento del Sistema de Referencia y Contra-referencia entre los servicios niveles de atención de salud.

A Través del SIAU, se reciben las inquietudes quejas y reclamos presentados por los usuarios los cuales se analizan y evalúan con el fin de dar solución oportuna, teniendo en cuenta la responsabilidad de la Empresa como Aseguradora o la canalización a los entes responsables por la prestación de los servicios.

La estrategia competitiva diseñada por EMSSANAR es la de DIFERENCIACION.

### **3.2. DIAMANTE COMPETITIVO**

Los factores básicos del sector de la salud, para el caso que nos ocupa se identifican los siguientes:

1. Situación Socio Económica de la Región: hace referencia a la estratificación socio económica utilizada para identificar a los beneficiarios del régimen subsidiado estratos cero (0), uno (1) y dos (2). Esta población es objeto del servicio de salud subsidiado.
2. Ubicación Geográfica de los Municipios de Cobertura: Emssanar esta ubicada en el Sur Occidente Colombiano en 86 municipios de Nariño, Valle, Cauca y Putumayo por autorización de la Superintendencia Nacional de Salud. Se requiere fortalecer los servicios en los municipios ubicados en los Departamentos de Valle, Cauca y Putumayo.

3. Cambios de la Normatividad: El SGSSS lo rige la ley 100 con sus artículos y decretos complementarios, las modificaciones que el gobierno nacional proponga y su posible implementación afectarán directamente el funcionamiento de las ARS.
4. Concentración de Usuarios: El 70% de la población Nariñense se ubica en los estratos socioeconómicos 0,1 y 2. Objeto de la prestación de servicios de salud subsidiada.
5. Desempleo: El incremento de la población pobre y vulnerable del país, por los altos índices de desempleo requieren atención especializada por parte del sector salud, problema que se agudiza con la violencia y desplazamiento.

Como factores avanzados del sector se encuentran los siguientes:

1. Posicionamiento dentro del sector
2. Tecnología en sistemas de información
3. Talento humano idóneo y capacitado
4. Solidez financiera
5. Mejoramiento constante de los procesos
6. Sistema de dirección
7. Tecnología de apoyo

### **AGRUPACIÓN**

1. Alianza estratégica con red de servicios contratada
2. Entes territoriales
3. Grupo de asociados
4. Líderes comunitarios
5. Entes de vigilancia y control
6. Proveedores de bienes y servicios

### **ESTRATEGIA**

1. Penetración de mercado
2. Desarrollo de producto
3. Sostenimiento de afiliadas
4. Incremento nominal de ingresos
5. Margen de rentabilidad
6. Fortalecimiento de cultura empresarial
7. Integración horizontal

### **DEMANDA**

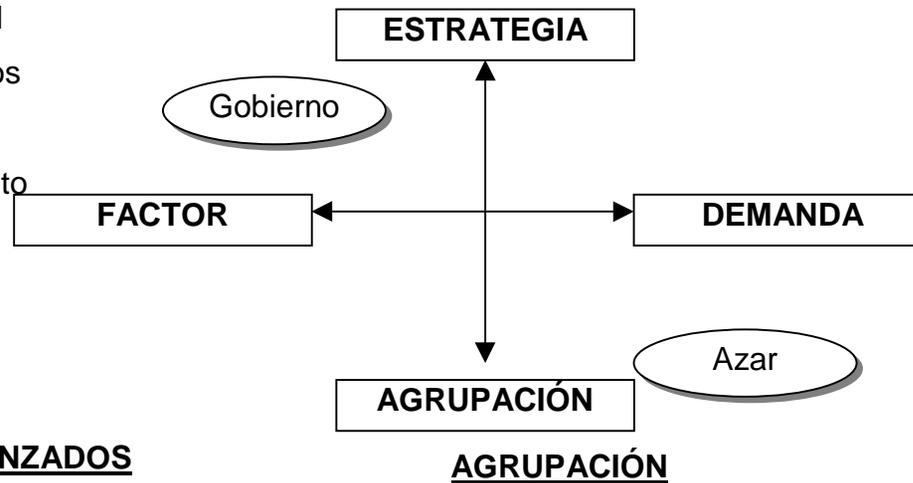
1. Prestación de servicios de salud contempladas en el POS - S

2. Crecimiento de la población de consumidores
3. Creación I.P.S.
4. Servicio Farmacéutico

## DIAMANTE COMPETITIVO EMSSANAR ESS

### FACTORES BÁSICOS

- Situación socio económica de la región.
- Ubicación geográfica de los Municipios de Cobertura
- Cambios de normatividad
- Concentración de usuarios
- Desempleo
- Violencia y desplazamiento
- Grupos étnicos
- Incertidumbre política



### FACTORES AVANZADOS

- Posicionamiento dentro del sector
- Tecnología en sistemas de información
- Talento humano idóneo y capacitado
- Solidez financiera
- Mejoramiento constante de los procesos
- Sistema de dirección
- Tecnología de apoyo
- Alianza estratégica con red de servicios contratada
- Entes territoriales
- Grupo de asociados
- Líderes comunitarios
- Entes de vigilancia y control
- Proveedores de bienes y servicios

### ESTRATEGIA

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Sostenimiento de afiliadas
- Incremento nominal de ingresos
- Margen de rentabilidad
- Fortalecimiento de cultura empresarial
- Integración horizontal

### DEMANDA

- Prestación de servicios de salud contempladas en el POS - S
- Crecimiento de la población de consumidores
- Creación I.P.S.
- Servicio Farmacéutico

### **3.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS**

EMSSANAR E.S.S. como cualquier empresa está expuesta a un ambiente amenazador que fácilmente la puede convertir en una organización vulnerable dentro del sector en que se mueve. Para determinar que tan vulnerable es nuestra entidad es necesario conocer y analizar ciertos factores frente a la competencia, es decir, determinar en que estado se encuentra nuestra organización respecto de sus FUERZAS COMPETITIVAS.

Su situación es la siguiente:

#### **3.3.1. Rivalidad Entre las Formas Existentes**

El factor de rivalidad frente a nuestros competidores no es muy marcado. La estandarización del sistema no permite mostrar mucha diferenciación y por lo tanto al usuario poco o nada le importa pertenecer a una o a otra administradora del régimen subsidiado, ya que por lo general todas tienden a ofrecer casi los mismos servicios de salud garantizar el aseguramiento en salud.

En consecuencia, la rivalidad, determinada por nuestra competencia no muy alta; es decir, no se constituye en una gran amenaza, pero tampoco implica el desarrollo de estrategias de auto competitividad.

#### **3.3.2. Presencia de Productos Sustitutos**

El aseguramiento de salud que brindan las administradoras del régimen subsidiado a sus afiliados no tienen por el momento productos sustitutos conocidos.

#### **3.3.3. Poder de Negociación de los Compradores**

Esta es quizá una de las amenazas mas altas que tiene que enfrentar la organización, ya que el poder de negociación de nuestros compradores, representado por los usuarios del sistema es bastante grande, habida cuenta que dentro del sistema se contempla un periodo de transición, a través del cual dicho usuario dispone de toda su capacidad de decisión para quedarse o cambiarse a otra ARS, dentro de los tres últimos meses de cada año, de acuerdo a la calidad de servicios de aseguramiento que le haya ofrecido su administradora.

Por lo tanto el poder de negociación de nuestros compradores es bastante amenazante.

#### **3.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores**

En términos generales, nuestros proveedores son los suministradores de bienes y servicios en salud, es decir, nuestra de red de servicios, que es la encargada de

atender a nuestros usuarios y devolverles, hasta donde sea posible, su salud perdida. Dentro de esa red de servicios están las IPS publicas y privadas, clínicas y hospitales, laboratorios, centros de ayudas diagnosticas, centro de salud, etc.

A pesar que su poder de negociación no es tan alto, dada la gran oferta de servicios en salud, existen excepciones donde la empresa se ve obligada a atender ciertos acondicionamientos señalados por muy pocos de ellos que manejan un monopolio de ciertos servicios, como por ejemplo para la atención en enfermedades de alto costo.

En conclusión podríamos decir que el poder de negociación de nuestros proveedores no representan una gran amenaza para nuestra organización.

### **3.3.5. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores**

El desarrollo del sistema, determinado por una experiencia de siete años, se ha visto supeditado a muchos cambios que han propiciado, mas que la aparición de nuevas administradoras del régimen subsidiado, la exterminación de muchas de ellas. Su ultima reforma, determinada por la puesta en marcha del decreto 1804, a partir del 1 de abril del año 2001, estableció unos requisitos mínimos que obligo a muchas de las que existían antes de su vigencia a desarrollar un proceso de asociación o incorporación para poder sobre vivir; dentro de los cuales están: contar con un mínimo de 200.000 afiliados y contar con un patrimonio técnico de 10.000 salarios mínimos a su fecha de constitución.

Lo anterior explica que las barreras de entrada no son nada fáciles de conseguir y esto hace que la amenaza del ingreso de nuevos competidores al sector se relativamente alta.

Efectuando el análisis de las cinco fuerzas competitivas, respecto de la posición amenazadora que tiene la organización frente a la competencia y factores del entorno, se puede concluir que la empresa se enfrenta ante una situación de amenaza menor.

Complementariamente, el desarrollo de la matriz de análisis de vulnerabilidad ofrece un espacio dentro del cual se trata de establecer cual es nuestra capacidad de reacción frente a las distintas amenazas que tenga que enfrentar la empresa, diferentes a las fuerzas competitivas.

EMSSANAR E.S.S. ha determinado cuatro puntales que de manera especifica marcan la pauta de éxito de nuestra empresa, a saber:

### **3.3.6. Volumen de Ingresos**

La amenaza se cierne sobre el posible retiro de nuestros afiliados, que por ende determina una disminución de volumen de ingresos. A pesar de que la probabilidad de que ocurra se relativamente baja, su impacto en caso de

presentarse es alto, situación ante la cual la organización debe reaccionar de una manera espontánea, procurando garantizar por lo menos su sostenibilidad.

Según el análisis efectuado para esta variable nos genera una ponderación que la ubica en el cuadrante tres, en una posición VULNERABLE. Una vulnerabilidad que se da ante una baja de los ingresos y unos costos como gastos fijos que pueden ser significativos por la misma consistencia del negocio.

## **CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE EMSSANAR**

### **ANÁLISIS DEL SECTOR SALUD**

### **DIAGNÓSTICO SECTORIAL**

#### **1) RIVALIDAD: (AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES)**

##### **VARIABLES:**

1. Crecimiento del sector.
2. Número de competidores.
3. Costos fijos elevados
4. Falta de diferenciación
5. Interés estratégico
6. Barrera de salida

#### **2) PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

##### **VARIABLES:**

1. Limitaciones del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos.
2. Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos.
3. Dinámica de los productos sustitutos mejoras.
4. Rendimiento alto de los productos sustitutos

#### **3) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS USUARIOS: AMENAZA DE NUEVOS COMPRADORES.**

##### **VARIABLES:**

1. Concentración de usuarios
2. Importancia del producto para el usuario
3. Ventas se concentran en pocos usuarios
4. Posibilidad de integración hacia atrás
5. Nivel de información del usuario

#### **4) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

##### **VARIABLES:**

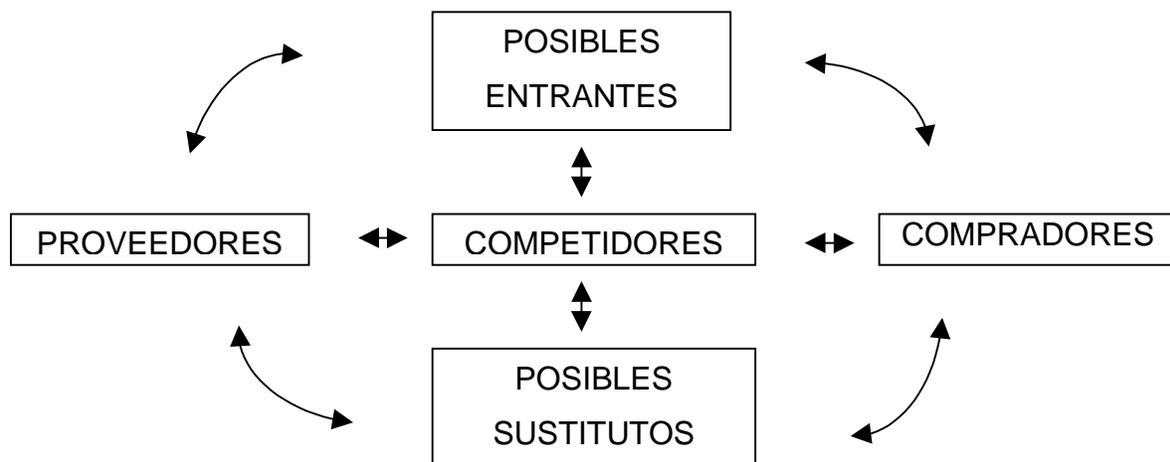
1. Concentración de proveedores
2. Sustituto de proveedores
3. Importancia de la empresa para el proveedor

4. Importancia del producto para el proveedor
5. Posibilidad de integración hacia delante
6. Cooperación con proveedores

**5) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES:**

**VARIABLES:**

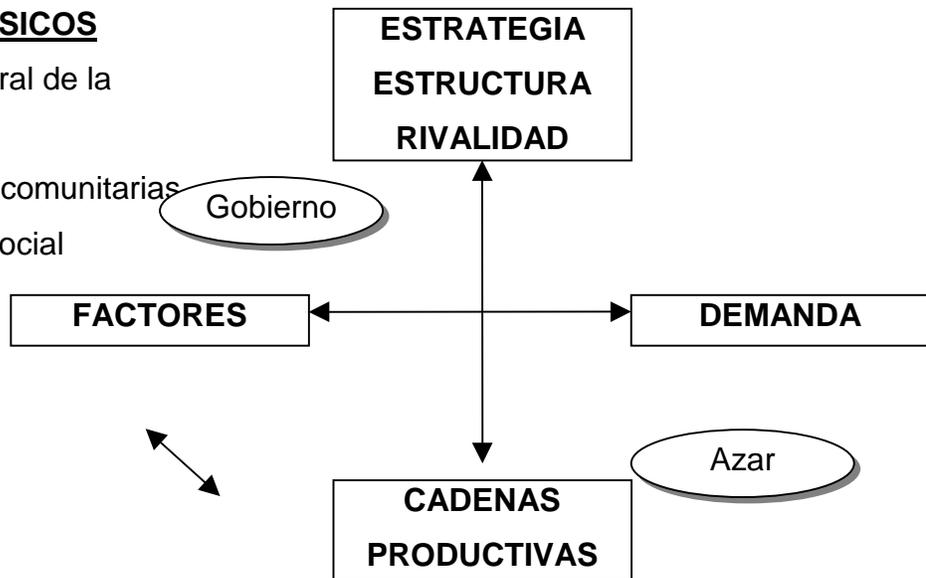
1. Economía de escala
2. Integración hacia atrás
3. Posicionamiento de la marca
  
4. Lealtad de los clientes
5. Requerimiento de capital
6. Acceso a canales de distribución (I.P.S.)
7. Requerimientos legales
8. Acceso favorable a proveedores
9. Curva de experiencia y aprendizaje
10. Reacción de competidores actuales.



## ELEMENTOS DE PLATAFORMA URBANA

### FACTORES BÁSICOS

- Fomento de Salud Integral de la población.
- Capacitación de líderes comunitarias
- Incremento de la base social



### FACTORES AVANZADOS

- Fortalecer la estructura de la organización.
- Garantizar la solidez financiera
- Regulación gubernamental de los productos y servicios
- Satisfacción de consumidores

### CADENAS PRODUCTIVAS

- Calidad de los servicios
- Implementación de procesos para la prestación de servicios
- Ampliación de los servicios POS – S

### 3.4. RECOMENDACIONES AL SECTOR

Cualquier organización, para poder sobrevivir en un medio cada vez más turbulento debe poseer una estrategia que le permita obtener una sólida ventaja competitiva y poder alcanzar con éxito los objetivos que se han trazado.

Dentro del sector de la salud el mayor compromiso de la comunidad a través de una activa participación permitirá que los mecanismos establecidos en la legislación resulten verdaderos escenarios de concertación de planes de desarrollo y solución a los problemas, igualmente se hace preciso el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación, que haga posible la autorregulación del sistema en los niveles territoriales, entendida como la intervención conducente a mejorar la calidad de los procesos por garantizar los derechos de los afiliados al régimen subsidiado.

Entre las recomendaciones más relevantes se profundiza las siguientes:

- El modelo de manejo departamental del régimen subsidiado de salud, mediante contratos tripartitos para municipios no certificados es el mas eficiente; Con deudas y moras mas altas.
- Establecer una estratificación que rige un segmento de subsidio total para las poblaciones vulnerables y en pobreza extrema y unos niveles para pagos diferenciales con subsidios parciales, un nivel que pague el costo pleno del aseguramiento y apoye solidariamente a los pobres
- Promover la creación de un verdadero sistema de información pública y unificada para todas las ARS y demás sectores del sistema que permita una operación mas confiable
- Impulsar el criterio de aseguramiento como función de las ARS y eliminar el criterio de administración de recursos.
- Institucionalizar mecanismos como mesas de trabajo y / o concertación para la formulación de planes de desarrollo en salud y afiliación al régimen subsidiado.
- Priorizar los procesos y formalizarlos (planear, hacer, verificar y actuar)
- Estructurar la garantía de la calidad del cuidado de los usuarios más allá del contrato, al no trasladar la responsabilidad al contratista (Enfoque al cliente)
- Fortalecer relaciones con los entes territoriales.

- Escoger las estrategias para reducir costos teniendo en cuenta factores tales como: El entorno, la cultura organizacional y el desarrollo de indicadores costo efectivos propios.
- Planear a largo plazo, estudiar las amenazas y el entorno (crecimiento en el número de afiliados)
- Crear una cultura de la información.
- Permitir la participación y toma de decisiones y opiniones de los empleados y comunicar las políticas y cambios de manera rápida y amplia.
- Es imprescindible contar con recursos físicos, humanos y financieros para el desempeño de las tareas de las organizaciones comunitarias y adelantar una clara apropiación de recursos para desarrollar las acciones de promoción de la participación comunitaria.

## **4. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

EMSSANAR es una empresa de economía solidaria, administradora del régimen subsidiado, que para cumplir con su objeto social requiere gestionar la asignación de recursos ante los entes territoriales, convirtiéndose estos en los principales clientes de la empresa, dado que mediante contratación directa aseguran la prestación de los servicios contemplados en el POS-S a la población pobre y vulnerable, según lo establecido por la ley de 1993, asentada en el área de su jurisdicción identificada mediante el SISBEN correspondiente a estratos socio económicos cero, uno y dos.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud reconoce a cada entidad promotora de salud, un valor per cápita que se denomina Unidad de Pago por Capitación (UPC), esta unidad se establece en función del perfil epidemiológico de la población relevante de los riesgos a cubrir y de los costos de prestación del servicio en condiciones medias de calidad, tecnología y hotelería, y se define por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, de acuerdo con los estudios técnicos del Ministerio de Salud.

### **4.1. ¿QUIEN ES EL CLIENTE?**

La asignación de recursos a los Entes Territoriales por parte del Estado, permite que aquellos dispongan con quien contratar la prestación del servicio en salud, aprovechando las ofertas de las múltiples empresas administradoras del Régimen Subsidiado en Salud, que se encuentran en el país. Ante estas condiciones, la gestión gerencial esta dirigida a conseguir que los Municipios contraten con su empresa la prestación del servicio.

Identificados como clientes los Entes Territoriales, en principio los clientes potenciales son todos aquellos municipios que se encuentran en el área de jurisdicción de Emssanar, previamente autorizada por la Superintendencia Nacional de Salud.

Los Entes Territoriales se convierten en clientes atractivos para Emssanar, en la medida que los Alcaldes gestionen recursos ante el Gobierno Nacional, para aumentar la cobertura del servicio para la población identificada mediante el sistema de identificación de beneficiarios (SISBEN). En el área de cobertura de EMSSANAR se cuantifican en 210 Municipios, de los departamentos de Nariño, Valle, Cauca y Nariño, que por sus características merece gestionar su contratación con la empresa.

El crecimiento de Emssanar esta en función directa de la afiliación de nuevos usuarios, convirtiéndose estos en otro tipo de clientes que normalmente son

conocidos con el nombre de usuarios. No toda la población es objeto de los servicios de salud, el Ministerio de salud incluye en este régimen, aquella población encuadrada en el estricto criterio de pobreza (estrato socio económico cero un y dos), y a la población mas vulnerable en salud, en la cual existen dos grupo prioritarios: los discapacitados y el binomio Madre Niño menor de un año. En este orden de ideas, se identifica una población potencial de tres millones ( 3.000.000 ) de habitantes que corresponde a aquella que se encuentra en los estratos socioeconómicos cero, uno y dos, en los municipios y departamento que atiende actualmente.

#### **4.2. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN**

Actualmente EMSSANAR, cuenta con tres Unidades Estratégicas de Negocios que son: La Administradora de Recursos Subsidiados, es una unidad que como su nombre lo indica administra los recursos que tanto los Entes Territoriales como so los usuarios le entregan a la organización para que cumpla con sus objetivo.

La IPS, es la unidad que se encarga de prestar los servicios y como tal se identifican los siguientes productos: servicios médicos de primer nivel, servicios odontológicos, la promoción y prevención y el suministro de medicamentos a los usuarios.

En el futuro y aprovechando su conformación jurídico organizacional, la empresa pretende ofrecer los servicios de Economía solidaria como el crédito , construcción de vivienda y Educación y recreación dirigida. Estos son los productos nuevos que deben atender la demanda de los usuarios 500.000 actuales más la de los nuevos mercados que se agregan con la el proceso de incorporación.

Tal como se observa en la Matriz de Segmentación y de ANSOFF, todos los productos están dirigidos a los nuevos y originales mercados. (Ver Tabla1)

EMSSANAR  SEGMENTACIÓN			PRODUCTOS ORIGINALES Unidades Estratégicas de Negocios				PRODUCTOS NUEVOS U.E.N. Nueva Econ. Solidaria			
			ARS	IPS			FARMACIA	Credito	Vivienda	Educ. Recreac
			Admon RR	SS Médicos	SS Odontol.	Promo. Y Prev	Farmacia			
M K D O S O R I G I N A L E S	G E O G R A F.	Nariño	X	X	X	X	X	X	X	
		Cauca	X	X	X	X	X	X	X	
		Valle	X	X	X	X	X	X	X	
		Putumayo	X	X	X	X	X	X	X	
	S. C N. E	Estrato 0	X	X	X	X	X	X	X	
		Estrato 1	X	X	X	X	X	X	X	
		Estrato 2	X	X	X	X	X	X	X	

EMSSANAR  SEGMENTACIÓN			PRODUCTOS ORIGINALES Unidades Estratégicas de Negocios				PRODUCTOS NUEVOS U.E.N. Nueva Econ. Solidaria			
			ARS	IPS			FARMACIA	Credito	Vivienda	Educ. Recreac
			Admon RR	SS Médicos	SS Odontol.	Promo. Y Prev	Farmacia			
M K D O S N U E V O S	G E O G R A F.	Huila	X	X	X	X	X	X	X	
		Boyaca	X	X	X	X	X	X	X	
		Tolima	X	X	X	X	X	X	X	

**Tabla 1 Matriz de Segmentación**

## **5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ( Benchmarking)**

### **5.1. PRESENTACIÓN**

En este capítulo se analizará la posición de EMSSANAR, frente a dos empresas que prestan los mismos servicios en el departamento de Nariño, identificando los factores claves de éxito, valorando su importancia y calificándolos para cada organización, asignándole el valor de cuatro (4) a la empresa líder, tres (3) a la organización que la sigue, dos (2) a aquella que esta mas lejos de la posición del Líder y uno (1) a quién presente mal desempeño en el factor. Este método permite al final, obtener un índice que indica como están las organizaciones entre sí respecto a cada factor y en forma global.

### **5.2. EMPRESAS COMPETIDORAS**

Las Empresas que se seleccionan para ser este análisis, de todas aquellas que cumplen una función son Salud CONDOR SA. y ASMET, teniendo en cuenta los criterios de presencia en el Departamento de Nariño y la percepción de los usuarios, lograda a través de sondeos de opinión en la Universidad de Nariño.

#### **5.2.1. Salud Condor S.A.**

Es un esfuerzo conjunto de los sectores público y privado, que inspirados en principios dirigidos al mejoramiento de las condiciones de vida de las gentes del sur occidente colombiano, se unieron dentro del marco de la Ley 100 de 1993. Es una empresa de economía mixta cuya conformación del capital es 41% privado y 59% aportes de los municipios. Maneja el régimen subsidiado y el régimen contributivo.

Sus acciones están orientadas hacia los sectores más vulnerables de la sociedad y como alternativa real y efectiva para las personas con capacidad de pago. Tiene su sede principal en la ciudad de Pasto y cubre el 20% de los municipios del departamento de Nariño. Cuenta con 220.000 usuarios aproximadamente, 200.000 en el régimen subsidiado y 20.000 en el contributivo.

#### **5.2.2. ASMET.**

Es una organización de salud del Departamento del Cauca, que administra el régimen subsidiado y su población afiliada esta dispersa en los diferentes departamentos del país, tales como Cauca, Caldas, Caquetá, Cesar, Huila, Nariño, Quindío, Risaralda, Santander y Tolima. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Popayán y sus usuarios se estiman en 480.000. Crecimiento que tuvo por el reciente proceso de incorporación que fue objeto. Su tendencia en este factor es creciente por su cobertura futura.

### **5.3. FACTORES CLAVES DE ÉXITO.**

Analizando la operación de las empresas prestadoras de salud se identifican como factores claves de éxito los siguientes:

#### **5.3.1. Área Geográfica de Cobertura.**

Corresponde al área de cobertura donde la organización presta sus servicios, tanto en el Departamento de Nariño como fuera de este. Algunas empresas prestan el servicio a través de contratista que reportan a la organización.

#### **5.3.2. Número de Afiliados.**

Es el número de afiliados a la organización y que utilizan los servicios de la empresa.

#### **5.3.3. Disponibilidad de Infraestructura.**

Hace referencia a la disponibilidad de infraestructura física adecuada, para la prestación de los servicios de salud. Al referirse a adecuada significa que cuente con los espacios, comodidad y ornato de las instalaciones.

#### **5.3.4. Sistemas Modernos de Información.**

Dadas las características especiales que requieren los servicios de salud, se necesita disponer de un eficiente sistema de información, tanto para prestar el servicio en sí, como para disponer de información que permita implementar planes de mercadeo para atender a sus clientes.

#### **5.3.5. Calidad del Servicio.**

En este factor subjetivo, se tiene en cuenta la forma como son atendidos los usuarios en la organización, desde la recepción hasta cuando acceden a los servicios de la empresa.

#### **5.3.6. Portafolio de Servicios.**

Con este factor se trata de medir la cantidad de servicio que prestan las organizaciones a sus afiliados.

#### **5.3.7. Servicios Complementarios.**

Para garantizar la calidad de los clientes, algunas organizaciones cuentan con servicios complementarios tales como Pólizas de Seguros u tros. Esto enriquece sus portafolios y son atractivos para los usuarios.

### **5.3.8. Lealtad de los Clientes.**

Es difícil medir este factor, pero para efectos del presente trabajo se utiliza el índice de deserción de los clientes, que supuestamente sea por mal servicio.

### **5.3.9. Costos del Servicio.**

Por las modalidades que se presentan en las organizaciones, por contrato o directamente, los costos de los servicios fluctúan, haciendo más atractivo el servicio en aquellas cuyo valor sea menor.

## **5.4. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC**

EMSSANAR ESS cuenta con seis factores claves del éxito, los cuales comparados con nuestro competidor encontramos que en algunos de esos somos fuertes ante ellos, en otros contamos con ciertas debilidades que nos distancian de ser un efectivo competidores frente a ellos; pero también es común encontrar otra tercera categorización dentro de la cual no existe ventaja alguna entre éstos y nosotros. La razón es muy sencilla, el sistema está diseñado bajo una plataforma estándar, sobre la cual poco o nada se puede hacer por evitarla. El sistema persigue como único fin el Aseguramiento en salud de los Clientes, bajo unos parámetros previamente definidos en la Ley 100 de 1.993 y sus Decretos Reglamentarios.

En estas condiciones, el factor competitivo se puede analizar con el siguiente detalle:

### **Somos Fuertes ante la Competencia**

La experiencia que ha desarrollado nuestra organización frente a la competencia nos aventaja, toda vez que nuestro competidor es relativamente nuevo frente al manejo del régimen subsidiado. A pesar de que éste maneja tanto el régimen contributivo como subsidiado, su experiencia no es tan amplia; mientras el número de afiliados con el que cuenta EMSSANAR ESS es de 500.000, la competencia aproximadamente tiene 170.000 afiliados.

Por lo anterior, nuestra participación en el mercado, ligeramente nos aventaja frente a nuestro competidor. El hecho de contar con un mayor número de afiliados nos ha permitido alcanzar una mayor cobertura y por ende un mayor dominio del mercado. (Ver Cuadro 2)

### 5.4.1. Matriz de Perfil Competitivo

#### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO EMSSANAR

Competidores	PESO	CONDOR		ASMET		EMSSANAR	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
1. Área geográfica de cobertura	0,05	2,0	0,10	4,0	0,20	3,0	0,15
2. Número de afiliados	0,20	2,0	0,40	3,0	0,60	4,0	0,80
3. Disponibilidad de infraestructura	0,10	3,0	0,30	2,0	0,20	3,5	0,35
4. Sistemas de información modernos	0,12	2,0	0,24	3,0	0,36	4,0	0,48
5. Calidad del servicio	0,20	2,0	0,40	4,0	0,80	3,0	0,60
6. Portafolio de servicios	0,12	4,0	0,48	2,0	0,24	3,0	0,36
7. Servicios complementarios	0,08	3,0	0,24	2,0	0,16	4,0	0,32
8. Lealtad de los clientes	0,08	3,0	0,24	3,5	0,28	4,0	0,32
9. Costos del servicio	0,05	3,0	0,15	4,0	0,20	3,5	0,18
<b>TOTAL</b>	1,00		<b>2,55</b>		<b>3,04</b>		<b>3,56</b>

Tabla 2 Matriz Perfil Competitivo

#### **5.4.2. Somos Débiles ante la Competencia**

Si bien es cierto, que al interior de nuestra empresa los costos administrativos constituyen una fortaleza, frente a la competencia ya no es así. Nuestros competidores nos demuestran que bajo este factor están siendo más eficientes, lo cual a su vez redundando sobre los niveles de rentabilidad, tanto social como económica.

#### **5.4.3. Estamos a la par con la Competencia**

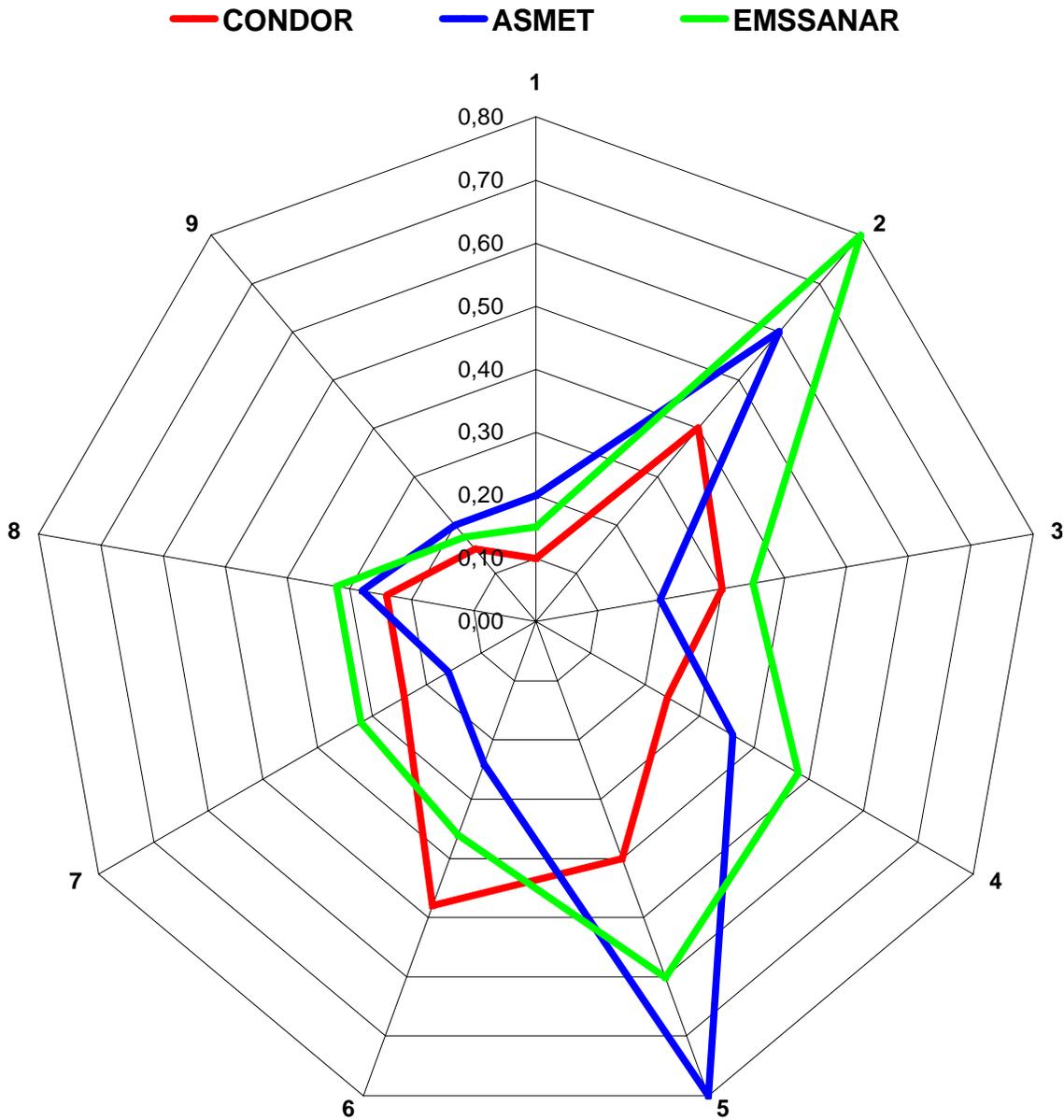
Ya lo habíamos anotado, marcar diferenciación dentro de este sector: Manejo Del régimen Subsidiado en Salud, casi no es posible y para poderlo conseguir se requiere de mucho esfuerzo. La explicación de esto obedece a que por lo general existe una estandarización en el diseño y manejo del mismo sistema que no da espacio a generar una marcada diferenciación; el desarrollo de este tipo de negocios se evalúa con base a su capacidad de eficiencia y cálida en el aseguramiento de la salud de sus usuarios y por lo tanto existen factores de gestión uniformes para quienes manejen la administración de recursos de régimen subsidiado, como por ejemplo: El Sistema de Afiliación, La asignación de Recursos por Afiliado, La Garantía del aseguramiento a través del Plan Obligatorio de Salud, entre otros.

Por consiguiente, algunos de los factores claves de éxito como lo son gestión administrativa, red de servicios, talento humano, tanto nosotros como nuestro competidor nos encontramos a la par; es decir, sin ninguna ventaja competitiva.

Para mayor entendimiento se puede observar la gráficas (Ver Grafica 1 y 2)

# ARAÑA

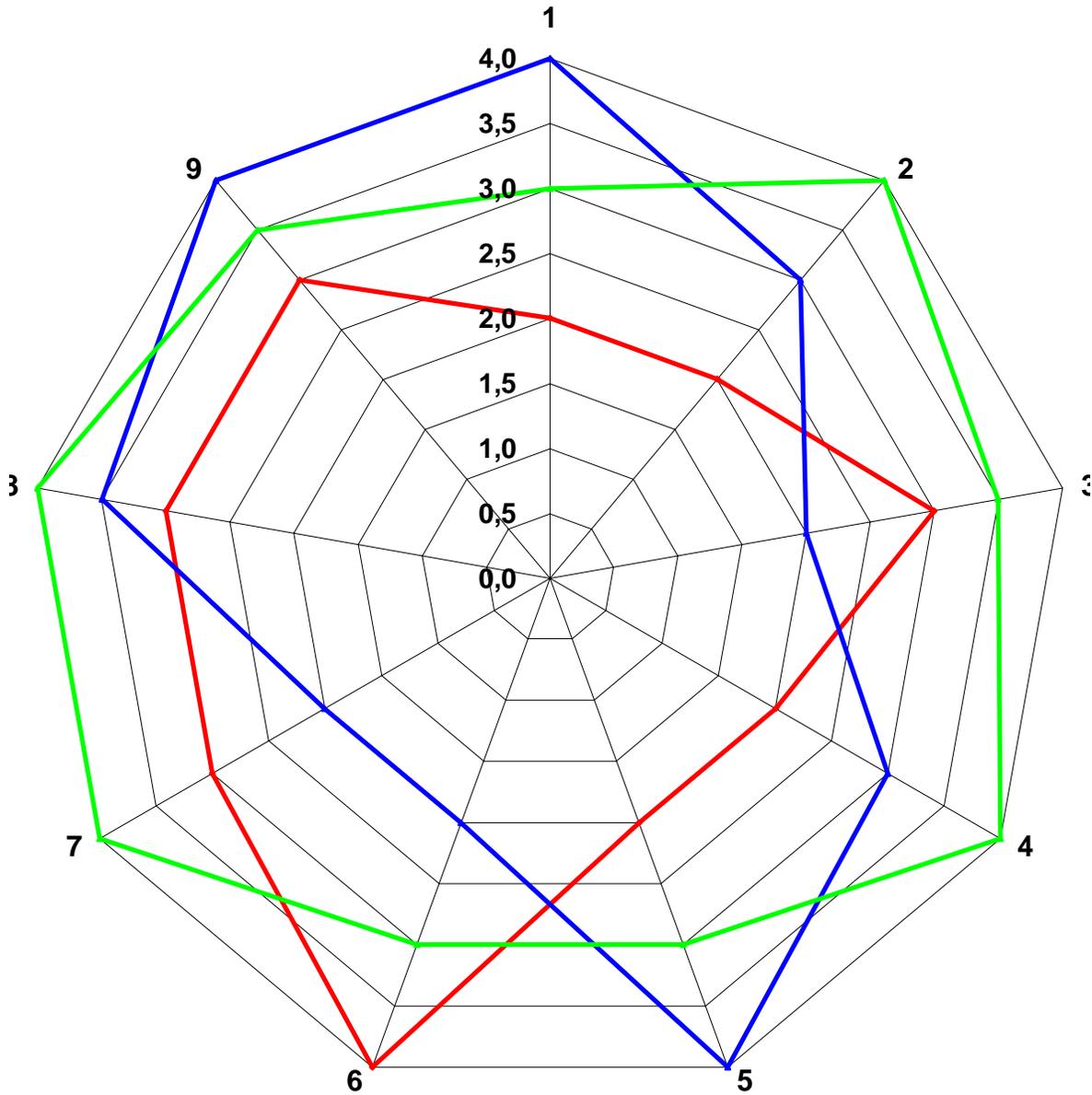
## Peso Ponderado



Grafica 1 Peso Ponderado

# ARAÑA Peso

CONDOR ASMET EMSSANAR



Grafica 2 Peso

## 6. ANÁLISIS INTERNO

Se identifican las principales variables internas y procedemos a elaborar las guías de análisis como se desarrolla a continuación

### 6.1. ANÁLISIS DE LAS GUÍAS

#### 6.1.1. Capacitación Directa

- Imagen Corporativa

Grado de reconocimiento que tiene la empresa tanto para su cliente interno como externo, derivado por el desarrollo de objeto social, es decir como Administradora del Régimen Subsidiado.

- Estructura Administrativa

Conformación gráfica de los diferentes niveles de jerarquía y autoridad, conjuntamente con la relación de cargos existentes en la organización.

- Gestión Administrativa

Capacidad que tiene la alta gerencia para administrar los recursos de la organización.

- Sistema de Control

Eficiencia y efectividad del sistema de control interno diseñado e implementado en cada uno de los procesos de la organización.

- Sistema de Planeación

Eficiencia y efectividad del sistema de planeación desarrollado por la empresa, para con el diseño, implementación y control o seguimiento del mismo.

VARIABLE CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen Corporativa		X				
2. Estructura Administrativa					X	

VARIABLE CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
3. Gestión Administrativa		X				
4. Sistema de Control		X				
5. Sistema de Planeación					X	

- Ponderación de la Capacidad Directiva:

Las variables Imagen Corporativa, Gestión Administrativa y Sistema de Control son una fortaleza menor, puesto que si bien es cierto las tendencias normativas condujeron a la empresa a un proceso de incorporación, del cual se lleva ya más de dos años, la empresa ha trabajado por su consolidación empresarial, lo cual se traduce en la concentración de nuestros usuarios, e inclusive se ha logrado un mayor incremento de estos, además se goza de una gestión administrativa de alta calidad y un sistema de control, que si bien no es el más óptimo, se viene trabajando arduamente por que sea cada vez mejor.

Fruto de ese mismo proceso de incorporación, la flexibilidad de la estructura administrativa, aun el mismo sistema de planeación son debilidades menores, puesto que se tienen notables fallas de la definición de dicha estructura y el sistema de planeación aun no corresponde a las exigencias de la empresa; toda vía estas dos variables estén expuestas “al ensayo error”.

### 6.1.2. Capacidad Tecnológica

- Capacidad de Innovación

Posibilidad económica que tiene la empresa para acceder a una tecnología de punta existente en el mercado actual.

#### Nivel de Tecnología Utilizado

Recurso tecnológico con que cuenta EMSSANAR para desarrollar su objeto social.

#### Nivel de Coordinación e Integración

Capacidad y Habilidad que tiene el jefe de la dependencia de sistemas de información para procurar espacios de coordinación e integración en proceso, dentro de su misma área como con las demás áreas.

#### Habilidad Técnica y Profesional

Calidad e idoneidad del recurso humano que labora en esta dependencia, destacándose su profesionalismo.

VARIABLES CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Capacidad de Innovación					X	
2. Nivel de Tecnología utilizada			X			
3. Nivel de Coordinación e integración						X
4. Habilidad técnica y profesional	X					

- **Ponderación Capacidad Tecnológica**

La variable habilidad técnica y profesional es una fortaleza de alto impacto, por cuanto en EMSSANAR ESS se cuenta con recurso humano capacitado y con amplia experiencia procedente de las empresas incorporadas quienes han asumido el diseño y la implementación de los nuevos sistemas de información los cuales se viene utilizando. Una fortaleza de bajo impacto lo constituye el nivel de tecnología utilizado, habida cuenta que la empresa a pesar de contar con un equipo tecnológico, no es el más sofisticado, lo que de alguna manera afecta la efectividad y eficiencias de los procesos tecnológicos.

Las variables capacidad de innovación y nivel de coordinación e integración, son debilidades de mediano impacto, debido a que la empresa incorporante aun no cuenta con procesos y procedimientos unificados al respecto; pero además los recursos para administración se constituyen en una limitante para la realización de inversiones en tecnología, es decir, no es posible manejar una alta capacidad de innovación.

### 6.1.3. Capacidad del Talento Humano

- **Nivel Académico del Talento Humano**

El personal que labora en EMSSANAR ESS, por lo general cuenta con una alta preparación académica, en muchos casos, idónea para el cargo que desempeña.

- **Curva de Experiencia**

Grado de conocimiento y experiencia que tiene su talento humano respecto del desarrollo de su objeto social, frente a la especialidad del manejo del sistema del

régimen subsidiado, mediante la administración de los recursos destinados para tal fin.

- Sentido de Pertenencia

Grado de compromiso y responsabilidad que le deposita cada integrante de su talento humano a la organización, expresado en términos de “sinergia”.

- Clima Laboral

Ambiente, espacio físico o infraestructura en el cual se desenvuelve el talento humano de EMSSANAR ESS.

- Nivel de Inducción y Capacitación

Grado de acompañamiento que le otorga la organización a los nuevos empleados, como a los existentes, para con el desarrollo de sus funciones, en torno al desarrollo operativo y directivo de la misma.

VARIABLES CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Nivel académico del talento humano	X					
2. Curva de Experiencia	X					
3. Sentido de Pertenencia					X	
4. Clima Laboral					X	
5. Nivel de Inducción y Capacitación					X	

- Ponderación de la Capacidad del Talento Humano

Si hay algo que caracteriza a EMSSANAR ESS – es la composición de su talento humano, en tanto a que su nivel académico y su curva de experiencia, son de alta calidad, es decir son fortalezas de alto impacto.

Las variables relacionadas con sentido de pertenencia, clima laboral y nivel de inducción y capacitación son debilidades de mediano impacto, puesto que son factores sobre los cuales se vienen trabajando y que exigen de la empresa una mayor dedicación, dado su bajo nivel por efectos del proceso de incorporación.

#### 6.1.4. Capacidad Competitiva

- Lealtad y satisfacción

Grado del nivel de satisfacción que perciben nuestros usuarios y su capacidad para preferirnos a nosotros y no cambiarse a otra Administradora del Régimen Subsidiado.

- \* Participación en el Mercado

El número de afiliados que ha logrado concentrar EMSSANAR ESS frente al mercado existente y potencial de usuarios cobijados por el régimen subsidiado en salud, en el Sur Occidente Colombiano.

- Bajos costos de Administración

Habilidad que tiene la empresa para manejar un porcentaje de costos administrativos que inferior al señalado por el estándar nacional (GOBIERNO NACIONAL).

- Amplia Red de Servicios

Grado de cobertura regional que le otorga la organización a sus afiliados, representada en niveles de atención en 1º, 2º, 3º, 4º y 5º, para garantizar su aseguramiento en salud, es decir, centros de salud, hospitales, clínicas, centros especializados, etc.

- Investigación y Desarrollo

Inversiones económicas y esfuerzos de su talento humano efectuados por la empresa para presentar y desarrollar proyectos investigación en el servicio de aseguramiento en salud.

VARIABLES CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Lealtad y satisfacción del cliente			X			
2. Participación en el Mercado			X			
3. Bajos costos de Administración	X					
4. Amplia Red de Servicios	X					
5. Investigación y Desarrollo del Servicio				X		

- Ponderación de la Capacidad Competitiva

Las variables lealtad y satisfacción del cliente y la de participación en el mercado, son fortalezas de bajo impacto, puesto que EMSSANAR ESS tiene una relativa cobertura frente potencial total de afiliados en el sur occidente colombiano representado aproximadamente en un 30% de este mercado (Nariño, Valle de Cauca y Putumayo); además en el sentido de la lealtad y satisfacción de nuestro cliente los usuarios, si es una fortaleza aún no es la mejor. Sin embargo, EMSSANAR ESS muestra dos fortalezas de alto impacto, respecto de los bajos costos de administración y su amplia cobertura en cuanto a su red de servicios. La curva de experiencia le permite a la empresa manejar unos costos administrativos en cuatro puntos por debajo de los asignados por el gobierno nacional, lo cual le permite reinvertirlos en actividades de salud y por ende propiciar un mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios, mediante la contratación de una amplia y efectiva red de servicios en salud.

La variable relacionada con la investigación y desarrollo del servicio es una debilidad de alto impacto, porque EMSSANAR como administradora de Régimen Subsidiado aún no ha consolidado un proceso que permita el desarrollo de nuevos productos, la diversificación de nuevos servicios, la penetración hacia nuevos mercados, etc.

### **6.1.5. Capacidad Financiera**

- Aportes sociales

Nivel de aporte económico efectuado mensualmente por cada asociado determinado actualmente en la suma de \$200.00 MCTE. Al final del 2001 la participación de los asociados era de \$ 429.990.209.68, que comparada con el total de sus activos por el valor de \$28.751.629.358.97, nos da un indicador de tan solo el 1,50%.

- Volumen de Ingresos

Representado por total de ingresos que maneja la empresa y que esta computado por el número de afiliados en 470.000 y el valor de la UNIDAD DE PAGO POR CAPACITACIÓN (U.P.C), para el año 2001, la cual valía \$155.520 por afiliado, para un total de 73.094.400.000,00 pesos mcte.

- Rentabilidad

Unidad de medición que permite determinar al final de un ejercicio contable cual fue la tasa de rendimiento, tanto en términos sociales, como económicos, obtenidos por la empresa. Se calcula su nivel de eficiencia mostrado durante dicho

periodo. Este indicador económico para el año 2.001, determinado por el valor del excedente económico de \$110.006.438,37 que comparado con el total de ingresos

VARIABLES CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Aportes sociales				X		
2. Volumen de ingresos		X				
3. Rentabilidad		X				
4. Liquidez, disponibilidad de fondos		X				
5. Frecuencia del Servicio				X		

percibidos durante ese mismo año tasados en \$73.094.400.000,00, fue de 0,15%; que aunque si bien no es buen indicador es gratificante manifestar que la rentabilidad social, medida en términos de satisfacción al usuario por la calidad del servicio entregada, nos ha generado una mayor y mejor imagen corporativa, traducida en la captura de mayor número de afiliados.

### Liquidez, Disponibilidad de Fondos

Esta determinada por el giro de recursos del gobierno nacional a la A.R.S, para la atención de los diferentes pagos de bienes y servicios en salud, por lo general este indicador de liquidez, es positivo. A finales del 2.001 el indicador de liquidez referente a la prueba ácida es de 1.23 veces, donde se compara el activo corriente menos el valor de los inventarios sobre el valor del pasivo corriente, así:

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{25.285.526.324 - 717.362.966}{19.959.120.961} = 1,23 \text{ veces}$$

- Frecuencia del servicio

Capacidad que tiene la empresa para controlar la elasticidad de la demanda de los servicios en salud por parte de sus usuarios. Mide con qué frecuencia hace uso del carnet el usuario frente a la red de servicios que ha contratado EMSSANAR ESS.

## **Ponderación De La Capacidad Financiera**

Las variables relacionadas con el volumen de ingresos, rentabilidad, y liquidez, disponibilidad representan para la empresa fortalezas de mediano impacto, por cuanto si bien es cierto el desarrollo del sistema permite la percepción de unos alto volumen de ingresos, lo que garantiza una fluidez relativa del circulante, la rentabilidad económica no es la mejor, así este influenciada por una alta rentabilidad social. En todo caso todas variables deben ser objeto de mejoramiento continuo.

En tanto, las variables de aportes sociales y frecuencia del servicio constituyen para EMSSANAR ESS debilidades de alto impacto, debido a que en la empresa actualmente la mayoría de los ingresos dependen de la administración de recursos del régimen subsidiado; los aportes de los asociados son mínimos (\$200 mensuales por asociado), por lo tanto el nivel de capitalización hasta la fecha es mínimo. Esta situación complica un poco la atención de alta demanda de servicios, especialmente en lo que tiene que ver con pacientes crónicos y los que acceden a los servicios de alto costo, en consecuencia la empresa todavía no ha encontrado los mecanismos apropiados que demuestren su habilidad para contener la demanda cíclica.

Mirar las siguientes Guías de Análisis

## GUIA DE ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR  
 FECHA: NOVIEMBRE 2.002  
 AREA DE GESTION: ADMINISTRATIVA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
<b>PLANEACION</b>					
SE ENCUENTRA DEFINIDA LA MISION DE LA EMPRESA SUS METAS Y OBJETIVOS, ESTRATEGIAS CORPORATIVAS, SUS DIRECTRICES SON EXPLICITAS EN BASE A LAS PRIORIDADES A RECURSOS Y TIEMPO DE LA ORGANIZACIÓN	F				X
DIRECTRICES TRAZADAS POR LA ALTA GERENCIA Y DIFUNDIDA AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN FUCIONES, PROCESOS Y PLANES CON UN PROCESO DE	F				X
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
EXISTE UN ORGANIGRAMA CON AREAS DEFINIDAS TOMA EN CUENTA OBJETIVO, ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES DE LA EMPRESA.	F			X	
EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ESTA DEFINIDO PERO FUNCIONA REGULARMENTE SE ENCUENTRA DEFINIDO LOS NIVELS DE TOMA DE DECISIONES	F		X		
LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ES ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE PLANES Y OBJETIVOS	F				X
<b>DIRECCIÓN</b>					
GERENCIA GENERAL DELEGA, PROPICIA UN BUEN CLIMA DE TRABAJO, MOTIVA SU PERSONAL, CON UN MODELO DE GERENCIA PARTICIPATIVA.	F				X
LA RELACION DEL EQUIPO DIRECTIVO CON LA JUNTA DIRECTIVA ES DE UNA PARTICIPACIÓN CONJUNTA. EXISTE UNA ESTRUCTURA QUE LIMITA LA TOMA DE DECISIONES	F				X
LOS PERFILES DE LA GERENCIA SE AJUSTAN A LOS REQUERIMIENTOS EXIGIDOS POR LA ORGANIZACIÓN.	D		X		
EL PERFIL DE LA JUNTA DIRECTIVA NO SE AJUSTA A REQUERIMIENTOS POR BAJO NIVEL DE CAPACITACION POR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN LA DIRECCIÓN SE VE LIMITADA EN SU EFICACIA TOTAL	D	X		X	
EXISTE UN COMITÉ TÉCNICO GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES CON PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.	F				X
EVALUACIÓN Y CONTROL	F				
LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON AREAS DEFINIDAS PARA EJERCER SU CONTROL	F				X
LOS PRINCIPIOS DEL CONTROL SON LOS DE PREVENIR Y EJERCER CORRECTIVOS, APLICADO A TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA.	F				X
EL AREA DE CONTROL INTERNO PRESENTA INFORMES DE GESTION DE LAS AREAS MENSUALMENTE.	F				X
LA FUNCION DE COMPRAS EN LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA CENTRALIZADA EN LA REGIONAL NARIÑO LA REGIONAL VALLE AUN NO SE ACOGE AL PROCESO.	F				X
EXISTE UN PROCESO DE COMPRAS.	D			X	
PARA LA COMPRAS EN LA EMPRESA LA DECISIÓN ESTA A CARGO DEL JEFE DE ALMACEN CON APOYO DE GERENCIA ADTIVA.	F				X
EXISTE UNA RELACIN PARCIAL DE PROVEEDORES Y NO EXISTE CONTROL SOBRE LAS ORDENES DE COMPRA EL NUMERO DE COTIZACIONES SOLICITAS ES DE TRES (3)	D		X		
SE NEGOCIA ACORDE A POLÍTICAS DEFINIDAS	F		X		
EXISTEN FUENTES DE APROVIZONAMIENTO, NO EXISTE LISTA DE PRECIOS POR REFERENCIA, NI CATALOGOS DE ESPECIFICACIONES.	D		X		
EXISTE PROGRAMACIÓN DE INVENTARIOS CUALITATIVO Y CUANTITATIVOS, NO SE DEFINE STOP MINIMO DE INVERTARIOS.	F		X		
	D		X		

## GUIA DE ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: NOVIEMBRE 2.002

AREA DE GESTION: GESTION HUMANA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS CORRESPONDE A LAS NECESIDADES Y EXIGENCIA DE LOS PLANES.	F				X
SE HA DESARROLLADO LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL AL MISMO RITMO QUE HA EVOLUCIONADO LA ORGANIZACIÓN	F				X
LA CANTIDAD Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL ES SUFICIENTE	F				X
POR LA DIVERSIDAD DE CULTURAS ORGANIZACIONALES EXISTENTE	D		X		
EL CLIMA LABORAL ES VARIABLE					
LAS POLÍTICAS DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS SE AJUSTAN A LA LEY	F				X
EXISTE ABSENTISMOS DE PERSONAL POR DIVERSAS CAUSAS SIENDO FRECUENTES LAS DE INDOLE EPRESARIAL POR INFRAESTRUCTURA FÍSICA.	D		X		
LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO SON SATISFACTORIAS	F				X
EXISTE UN PROCESO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL	F				X
NO EXISTE UNA ESCALA SALARIAL DEFINIDA	D		X		
EXISTE POLÍTICAS DE ACENSOS Y CAPACITACION DEL PERSONAL APOYANDO CON TIEMPO O ECONOMICAMENTE	F				X

## GUIA DE ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: NOVIEMBRE 2.002

AREA DE GESTION: FINANCIERA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ES ACEPTABLE	F				X
LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL ES ACEPTABLE	F				X
LA RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS ES FAVORABLE	F				X
LA SITUACIÓN DE LIQUEDEZ ES ACEPTABLE	F				X
LA ROTACIÓN DE CARTERA ES REGULAR	D	X			
EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS ES REGULAR	D	X			
LA CAPACIDAD DE AUTOFINANCIACION ES SUFICIENTE	F				X
LA GERENCIA GENERAL SE INTERESA POR LA GESTION FINANCIERA	F				X
SE REALIZA PLANEACION CONTROL FINANCIERO	F				X
EXISTE PLANES DE INVERSIÓN Y SE CONTROLA SU CUMPLIMIENTO CON INDICADORES DE GESTION	F				X
EXISTE UN PRESUPUESTO GENRAL POR CADA UNIDAD DE NEGOCIOS	F			X	
SE EFECTUA FLUJOS DE FONDOS MENSUALES	F			X	
SE REALIZA PREVISIONES EN TESORERIA A TRAVES DE LOS PLANES	F			X	
LA ORGANIZACIÓN MENSUALMENTE EFECTUA ANÁLISIS FINANCIERO Y DA A CONOCER SU SITUACIÓN A SUS DIRECTIVOS	F				X
SE HA ESTABLECIDO UN SISTEMA DE COSTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS GENERÁNDOSE INFORMACION OPORTUNA PARA LA TOMA DE DECISIONES	F				X
LA EMPRESA TIENE UNA POLÍTICA PARA LA UTILIZACION DEL CREDITO DE PROVEEDORES	F				X
LA INFORMACIÓN CONTABLE ES OPORTUNA, CONFIABLE Y SE TOMA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES	F			X	
LA TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL AREA FINANCIERA ES ADECUADA	F				X

## GUIA DE ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: NOVIEMBRE 2.002

AREA DE GESTION: FINANCIERA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
LA INFORMACIÓN ES DEFINIDA EN LOS DIFERENTES NIVELES	F				X
TENIENDO EN CUENTA LOS PUESTOS DE TRABAJO NO SE ENCUENTRA RACIONALIZADO EL FLUJO DE INFORMACIÓN	D	X			
LA INFORMACIÓN SE FORMALIZA MEDIANTE ACTAS, MEMORANDOS, CIRCULARES	F			X	
SE HA UTILIZADO LA INFORMATICA SIN PREVIO ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y DE REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	D		X		

## GUIA DE ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: NOVIEMBRE 2.002

AREA DE GESTION: COMERCIAL

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
PRINCIPALES SON LA POBLACIÓN SUBSIDIADA DE ESTRATO SOCIO ECONOMICA 0 – 1 – 2	F				X
LOS PRINCIPALES SEGMENTOS DE MERCADO SON LA UBICACIÓN GEOGRAFICA, LA MOTIVACIÓN DE LOS USUARIOS	F				X
LOS PRINCIPALES CLIENTES SON LOS ENTES TERRITORIALES DEL SUR OCCIDENTE COLOMBIANO CON UNA PARTICIPACIÓN PROMEDIO DEL 45%	D		X		
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DEL 24,59%	F			X	
SE HA DEFINIDO ESTRATEGIAS GENERAL DE CRECIMIENTO	F				X
EL COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS DE SUS PRINCIPALES NEGOCIOS SU TENDENCIA ES DE INCREMENTO EN U 34%	F				X
LOS PRODUCTOS MAS RENTABLES SON LA DE ARS Y SERVICIO FARMACÉUTICO	F				X
EL PRODUCTO MAS DEFICITARIO ES EL DE IPS	D		X		
LA IMAGEN DE SUS PRINCIPALES PRODUCTOS ESTA POSICIONADA EN EL MERCADO	F				X
SE TIENE ESTABLECIDOS OBJETIVOS PARA INGRESOS	F				X
SE FIJAN LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS POR POLITCAS EMPRESARIALES DE RENTABILIDAD Y NORMATIVIDAD VIGENTE	F			X	
LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN SON REGULARMENTE ADECUADOS	D		X		
LA PUBLICIDAD ES REGULAR	F		X		
LA FUERZA DE VENTA ES REALIZADA POR SECTOR GEOGRAFICO Y SE REALIZA CONTROL OPORTUNO	F			X	
NO SE REALIZA INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A MEJORAR SERVICIOS	D	X			
LAS FUNCIONES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO HAN SIDO DESIGNADAS AL AREA DE MERCADEO.	D		X		

## GUIA DE ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: EMSSANAR

FECHA: NOVIEMBRE 2.002

AREA DE GESTION: PRODUCCION

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
GARANTIZAR OPORTUNAMENTE LOS SERVICIOS DE SALUD CONTEMPLADOS EN EL POS-S	F			X	
EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y FISICOS ES FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	F			X	
EXISTE PROGRAMAS QUE PERMITEN VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	F			X	
PARCIALMENTE ESTA CALCULADO LAS CONDICIONES DE DEMANDA EN EL MERCADO	D		X		
EXISTE CONTROL PARCIAL EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	D		X		
NO SE CONOCE LAS TASAS DE IMPRODUCTIVIDAD	D		X		

## 6.2. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

El análisis de Matriz de Evaluación del Factor Interno da como resultado una ponderación del 3.19, lo que significa que nuestra organización se encuentra en un nivel de FORTALEZA MENOR. No obstante dicho resultado, se puede concluir que EMSSANAR ESS, goza de una fuerte posición interna respecto de las diferentes variables que componen este factor.

### 6.2.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.

Emsanar E.S.S.

FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	PESO POND.
<b>FORTALEZAS</b>				
1	SE ENCUENTRA DEFINIDA LA MISION DE LAS EMPRESA SUS METAS Y OBJETIVOS, ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	0,08	4,00	0,32
2	EXISTE UN ORGANIGRAMA CON AREAS DEFINIDAS TOMA EN CUENTA OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES DE LA EMPRESA	0,06	4,00	0,24
3	EL SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN ESTA DEFINIDO PERO FUNCIONA REGULARMENTE	0,04	3,00	0,12
4	GERENCIA GENERAL DELEGA, PROPICIA UN BUEN CLIMA DE GERENCIA PARTICIPATIVA.	0,08	4,00	0,32
5	EXISTE UN COMITÉ TÉCNICO GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES CON PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	0,07	4,00	0,28
6	LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ES ACEPTABLE	0,08	4,00	0,32
7	LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ ES ACEPTABLE	0,08	4,00	0,32
8	LOS MERCADOS PRINCIPALES SON LA POBLACIÓN SISBENIZADA DE ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS 0 - 1 Y 2	0,06	4,00	0,24
9	SE TIENE DEFINIDA ESTRATEGIA GENERAL DE CRECIMIENTO	0,05	4,00	0,20
10	LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS CORRESPONDE A LAS NECESIDADES Y EXIGENCIA DE LOS PLANES	0,07	4,00	0,28
<b>DEBILIDADES</b>				
1	EL PERFIL DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA NO SE AJUSTA A REQUERIMIENTOS POR BAJO NIVEL DE CAPACITACIÓN	0,04	2,00	0,08
2	LA ROTACIÓN DE LA CARTERA ES REGULAR	0,04	2,00	0,08
3	NO SE REALIZA INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A MEJORAR LOS SERVICIOS	0,06	1,00	0,06
4	LAS FUNCIONES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO HAN SIDO ASIGNADAS AL ÁREA DE MERCADEO	0,04	2,00	0,08
5	NO SE ENCUENTRA RACIONALIZADO EL FLUJO DE INFORMACIÓN	0,05	1,00	0,05
6	SE HA UTILIZADO LA INFORMÁTICA SIN PREVIO ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	0,04	2,00	0,08
7	POR LA DIVERSIDAD DE CULTURAS ORGANIZACIONALES EXISTE UN CLIMA LABORAL FAVORABLE	0,06	2,00	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>51,00</b>	<b>3,19</b>

3,19 AMBIENTE OPTIMISTA

### 6.3. CADENA DE VALOR

#### VENTAJA COMPETITIVA Y ACTIVIDADES

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
	Sanear financieramente la organización, rentabilidad neta, capacidad de representatividad a nivel nacional, fortalecer la cultura empresarial del servicio; Participación comunitaria activa, incremento de ingreso y satisfacción de usuarios.				
	<b>MANEJO DE TALENTO HUMANO</b>				
	Promover el bienestar personal y laboral del talento humano, implementadno actividades de capacitación y desarrollo de motivación y estímulo, que generen una culta organización basada en valores, trabajo en equipo con identidad personal y empresarial.				
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS</b>				
	Desarrollo y aplicación de sistemas de información y plataforma tecnológica como fibra óptica, actualización de equipos comunicación en línea y promueva el mejoramiento de los procesos.				
	<b>ADQUISICIONES</b>				
	Satisfacción interna y externa del cliente mediante prestación de servicios con calidad, compra de IPS, farmacias en el sur occidente colombiano ampliando el portafolio de servicios y la línea de productos.				
	<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS POS-VENTA</b>
	* Población afiliada * Sistema de atención integral al usuario * Contratación con entes territoriales * Amplitud y profundidad de la línea de productos * Volumen de afiliados * Servicio con calidad y oportunidad en red	* Administración de los recursos del régimen subsidiado para la salud * Prestación de servicios de salud contemplados en el POS-S * Servicio farmacéutico	* Nivel de satisfacción de usuarios. * Identificación y carnetización total de la población afiliada. * Pago oportuno. * Mejoramiento de la calidad de vida de la población afiliada.	* Penetración en el mercado. * Posicionamiento de la imagen empresarial. * Publicidad. * Representatividad * Sostenimiento e incremento de la población afiliada.	* Oficinas de atención al usuario en las instituciones prestadoras de servicios. * Buzón d sugerencias. * Línea 9800 * Alianzas de usuarios.

## 7. ANÁLISIS DOFA

### 7.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.

El valor de la ponderación de la MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO, determinado en un 2,21 nos coloca en un nivel de AMENAZA MENOR, situación que no es nada diferente frente a los factores que la componen y que en realidad nos da a entender que nuestra organización en relación con el entorno se encuentra amenazada, en unos factores mucho más que en otros. Es decir su nivel de competitividad industrial o del sector no es muy atractiva, dadas las grandes amenazas a las que tiene que enfrentar y por consiguiente tiene que hacer muchos esfuerzos para alcanzar un tono competitivo.

### 7.2. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

El análisis de la Matriz de Evaluación del Factor Interno da como resultado una ponderación del 3.28, lo que significa que nuestra organización se encuentra en un nivel de FORTALEZA MENOR, no obstante dicho resultado, se puede concluir que EMSSANAR ESS, goza de una fuerte posición interna respecto de las diferentes variables que componen este factor. (ver tablas 3 y 4)

#### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.

Emssanar E.S.S.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	PESO POND.
<b>Oportunidades</b>				
1	POBLACIÓN TOTAL ÁREA DE COBERTURA 7.395.375	0,04	4,00	0,16
2	PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL 2.0%	0,03	4,00	0,12
3	COSTOS BAJOS DE LOS SERVICIOS TARIFAS SOAT	0,03	3,00	0,09
4	SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO DEL 90%	0,03	4,00	0,12
5	CRECIMIENTO DEL MERCADO DEL 2.5% EN EL SECTOR	0,05	4,00	0,20
6	CLIENTES POTENCIALES EN EL SUR OCCIDENTE COL. MUNICIP.	0,05	4,00	0,20
7	COBERTURA ACTUAL DEL SISTEMA EN SALUD	0,05	4,00	0,20
8	ESTRATIFICACIÓN SOCIAL 70% EN ESTRATIFICACIÓN. 0-1-2	0,04	4,00	0,16
9	PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVIC.	0,03	3,00	0,09
10	NORMATIVIDAD VIGENTE DEL SGSSS	0,03	3,00	0,09
11	LEY 100 DE 1.993 LEY MARCO SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	0,07	4,00	0,28
12	COOPERATIVISMO PERMITE DIVERSIFICAR PRODUCTOS	0,05	3,00	0,15
13	FLEXIBILIDAD DE PROCESOS POR AVANCE TECNOLÓGICO	0,05	3,00	0,15
14	SISTEMAS DE INFORMACION ACTUALIZADO	0,05	4,00	0,20
<b>Amenazas</b>				
1	DISMINUCIÓN DE LA UPC-S DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO	0,04	1,00	0,04
2	CRECIMIENTO DE LA INFLACIÓN	0,03	1,00	0,03
3	INCREMENTO DEL NUMERO DE COMPETIDORES	0,05	1,00	0,05
4	PRESIÓN DE CONSUMIDORES POR BUEN SERVICIO	0,03	2,00	0,06

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.**

Emssanar E.S.S.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	PESO POND.
5	AGREMIACIONES NO COMPARTEN SERVICIO PRIVADO	0,02	2,00	0,04
6	CONFLICTO INTERNO DEL PAÍS	0,05	1,00	0,05
7	POBLACIÓN CON ALTO ÍNDICE DE NBI	0,08	1,00	0,08
8	FORTALECIMIENTOS CAJA DE COMPENSACIÓN	0,05	2,00	0,10
9	INCERTIDUMBRE POLÍTICA Y LEGISLATIVA	0,03	2,00	0,06
10	CONDICIÓN GEOGRÁFICA Y TOPOGRÁFICA DE DIFÍCIL ACCESO	0,02	2,00	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>66</b>	<b>2,76</b>

2,76 AMBIENTA DE AMENAZA MENOR

**Tabla 3** MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.**

EMSSANAR E.S.S.

FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	PESO POND.
<b>FORTALEZAS</b>				
1	SE ENCUENTRA DEFINIDA LA MISION DE LAS EMPRESA SUS METAS Y OBJETIVOS, ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	0,08	4,00	0,32
2	EXISTE UN ORGANIGRAMA CON AREAS DEFINIDAS TOMA EN CUENTA OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES DE LA EMPRESA	0,06	4,00	0,24
3	EL SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN ESTA DEFINIDO PERO FUNCIONA REGULARMENTE	0,04	3,00	0,12
4	GERENCIA GENERAL DELEGA, PROPICIA UN BUEN CLIMA DE TRABAJO, MOTIVA SU PERSONAL, CON UN MODELO DE GERENCIA PARTICIPATIVA.	0,08	4,00	0,32
5	EXISTE UN COMITÉ TÉCNICO GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES CON PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	0,07	4,00	0,28
6	LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ES ACEPTABLE	0,08	4,00	0,32
7	LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ ES ACEPTABLE	0,08	4,00	0,32
8	LOS MERCADOS PRINCIPALES SON LA POBLACIÓN SISBENIZADA DE ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS 0 - 1 Y 2	0,06	4,00	0,24
9	SE TIENE DEFINIDA ESTRATEGIA GENERAL DE CRECIMIENTO	0,05	4,00	0,20
10	LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS CORRESPONDE A LAS NECESIDADES Y EXIGENCIA DE LOS PLANES	0,07	4,00	0,28
<b>DEBILIDADES</b>				
1	EL PERFIL DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA NO SE AJUSTA A REQUERIMIENTOS POR BAJO NIVEL DE CAPACITACIÓN	0,04	2,00	0,08
2	LA ROTACIÓN DE LA CARTERA ES REGULAR SERVICIOS	0,04	2,00	0,08
4	LAS FUNCIONES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO HAN SIDO ASIGNADAS AL ÁREA DE MERCADEO	0,04	2,00	0,08
5	NO SE ENCUENTRA RACIONALIZADO EL FLUJO DE	0,05	1,00	0,05

INFORMACION			
6 SE HA UTILIZADO LA INFORMÁTICA SIN PREVIO ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	0,04	2,00	0,08
7 POR LA DIVERSIDAD DE CULTURAS ORGANIZACIONALES EXISTE UN CLIMA LABORAL FAVORABLE	0,06	2,00	0,12
TOTAL	1,00	51,00	3,19

### 3.19 AMBIENTE OPTIMISTA

**Tabla 4** MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.

## 7.3. ANÁLISIS MATRIZ DOFA

### 7.3.1. Estrategias FO

#### **Estrategia F1, F2, F12, F14 – 01, 023**

Aprovechar estas amplias ventajas con las que cuenta la organización con el animo de mantener y fortalecerlas, mediante una adecuada aplicación de las normas que regulan el SGSSS y a su vez propiciar espacios de participación en los escenarios políticos.

#### **Estrategia F3 – 05**

Implementar de un adecuado Sistema de control que nos permita evaluación de manera oportuna y efectiva los diferentes procesos y procedimientos.

#### **Estrategia F4, F10, F11 – 04, 06**

Diseño e implementación de un sistema de información fundamentado en tecnología de punta y acorde con las necesidades y expectativas de la organización.

#### **Estrategia F6, F7, F8, F9, F13 – 03, 07**

Diseñar e implementar un Plan Integral de Mercadeo de servicios con el fin de ampliar cobertura en el entorno regional, que nos permita mejorar la fluidez de los recursos, mejorar el indicador de rentabilidad en términos sociales y económicos, propiciada por un mayor volumen de ingresos a unos costos administrativos relativamente bajos, sin descuidar el grado de satisfacción en los usuarios.

### 7.3.2. Estrategias FA

#### **Estrategia F6, F7, F8, F9, F13, - A1, A2, A3, A4, A6**

Diseñar e implementar un Plan de recuperación de recursos que nos garanticen un adecuado flujo de efectivo con lo cual se pueda atender de manera oportuna los compromisos de nuestros proveedores de bienes y servicios, de tal manera que esto se refleje en una optimización de costos y gastos y a la vez garantice la atención permanente de nuestros usuarios.

**Estrategia F2, F3, F10, F11, F12- A5, A7,A8**

Generación de alternativas de diversificación de negocios dado el carácter solidario de la empresa, con el fin de generar otras fuentes de ingresos que garanticen su estabilidad y viabilidad futura en otros sectores diferentes a del Régimen Subsidiado de Salud.

**7.3.3. Estrategias DO**

**Estrategia D1, D2, D3, D4, D5, D6- O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7**

Con tecnología de Avanzada, modernizar la Estructura Administrativa acorde a las exigencias del SGSSS, fundamentados en implementación de planes corporativos y comunitarios, que estimulen la participación activa de los Asociados, encaminados a fortalecer la capacidad competitiva de la empresa.

**7.3.4. Estrategias DA**

**ESTRATEGIA D1, D2, D3, D4, D5, D6 – A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8**

Diseñar e implementar un proyecto de inversión que determine la factibilidad y viabilidad EMSSANAR ESS contemplando la diversificación de negocios, acorde con la normatividad vigente, tendiendo a consolidar a la empresa como Organización modelo en el Sur Occidente Colombiano.

**7.4. MATRIZ DOFA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Imagen Corporativa 2. Gestión Administrativa 3. Sistema de Control 4. Nivel de Tecnología Utilizado 5. Lealtad y satisfacción de cliente 6. Participación en el mercado 7. Volumen de Ingresos 8. Rentabilidad 9. Liquidez 10. Nivel académico del talento humano 11. Curva de experiencia 12. Bajos costos de Administración	1. Estructura Administrativa 2. Planeación 3. Capacidad de Innovación 4. Clima Laboral 5. Inducción y Capacitación 6. Aportes Sociales

13. Amplia Red de Servicios		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Normas del SGSSS 2. Participación Política 3. Tasas de Natalidad 4. Nivel de tecnología 5. Flexibilidad de Procesos 6. Automatización 7. Concentración geográfica	1. F1, F2, F14, - 01, 02 2. F3 - 05 3. F4, F10, F11 - 04, 06 4. F6, F7, F8, F9, F13 - 03, 07	1. D1, D2, D3, D4, D5, D6 - 01, 02 03, 04, 05, 06
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Inflación 2. Devaluación 3. PIB 4. Inoportunidad pago de Municipios 5. Cambios Normativos 6. Empleo 7. Conflicto interno 8. Vías acceso	1. F6, F7, F8, F9, F13 - A1, A2, A3, A4, A6 2. F2, F3, F10, F11, F12 - A5, A7, A8	1. D1, D2, D3, D4, D5, D6 - A1, A2 A3, A4, A5, A6, A7, A8

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **8.1. VISIÓN**

En el año 2007, ser la Organización Comunitaria más exitosa y reconocida del sur occidente de Colombiano.

### **8.2. MISIÓN**

Somos una organización comunitaria, centrada en la satisfacción del cliente externo e interno, que administra recursos del Régimen Subsidiado, presta servicios de salud de baja complejidad, mutuales y 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 solidaridad, responsabilidad y liderazgo, que permita el crecimiento económico y social sostenible.

### **8.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **8.3.1.- Objetivos de Crecimiento**

Lograr un incremento de los ingresos en un 34 % , en los próximos tres años, por aumento de afiliados.

#### **8.3.2.- Objetivos de Rendimiento.**

En el próximo año, alcanzar una rentabilidad del 3% anual, bajando los costos a través de una administración eficiente y responsable de los recursos técnicos, humanos y financieros.

#### **8.3.1. Objetivos de Invulnerabilidad Estratégica.**

En los próximos tres años, mejorar la capacidad de representatividad a nivel nacional, en las diferentes agremiaciones, por lo menos con dos representantes.

#### **8.3.2. Objetivo de Oportunidad.**

Disminuir el endeudamiento en un 5%, para sanear financieramente la organización y generar recursos que permitan invertir en su propio crecimiento y aprovechar las oportunidades del mercado

### **8.3.3. Objetivos Sociales.**

En el próximo año, fortalecer la cultura Empresarial de Servicio, promoviendo el bienestar personal y laboral del talento humano, creando los comités por áreas funcionales.

Lograr que la participación comunitaria sea efectiva al interior de la organización y en los diferentes escenarios de desarrollo social, mediante la publicación del manual de derechos y deberes de los Usuarios de EMSSANAR.

### **8.4. MATRIZ DE BOSTON BCG - ANSOFF**

Para la elaboración de la Matriz de Boston se determinó la participación de la Empresa en el Mercado frente a la participación de la Empresa Líder (ASMET). Se tomaron datos estadísticos con corte a 31 de junio del 2002:

$PEM = \text{Ventas de la Empresa} / \text{Ventas de la Industria} \times 100$

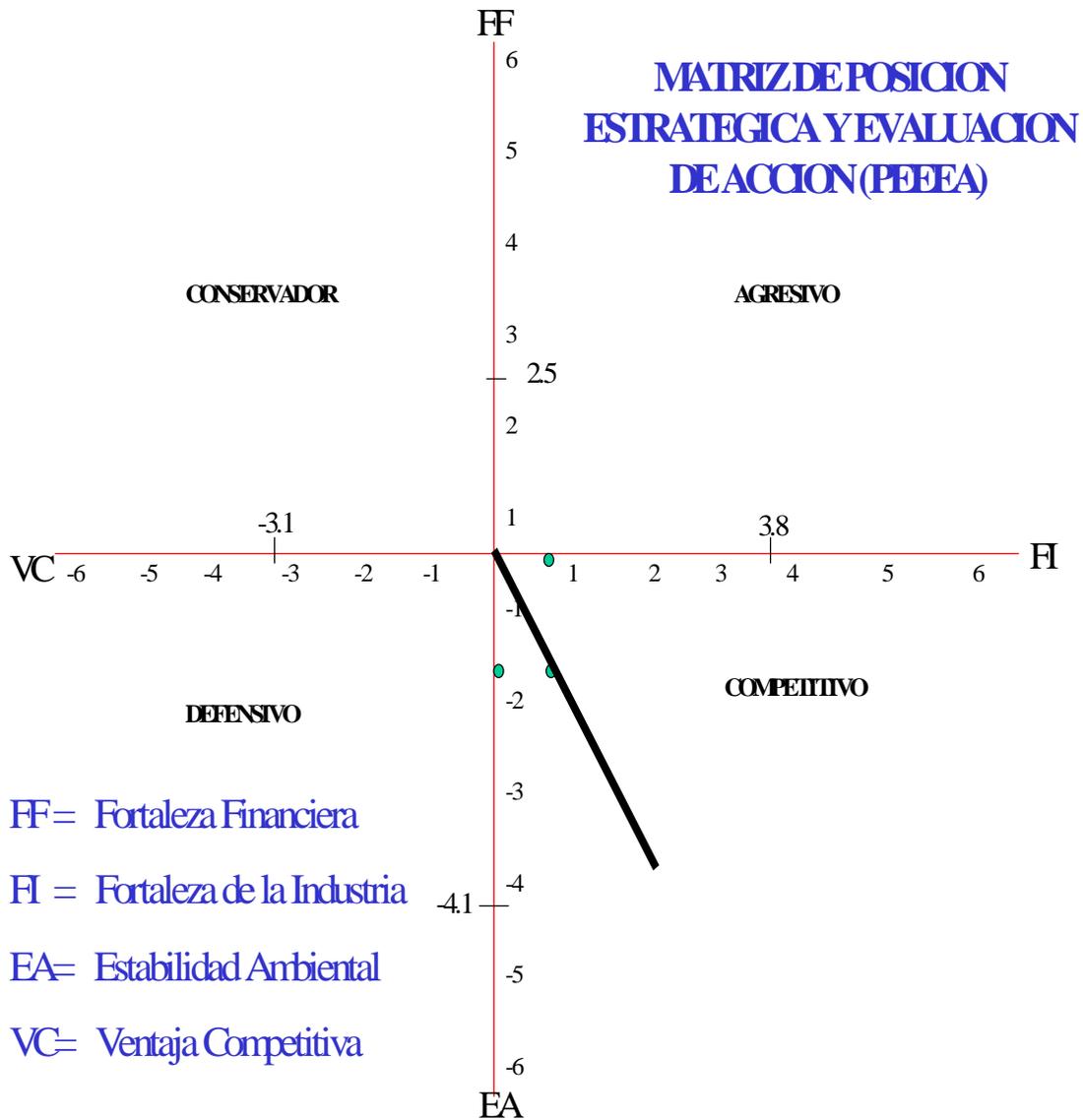
**EMSSANAR:**  $PEEA = 103.052.439.000 / 1.601.658.733.000 \times 100 = 3.97 \%$

**ASMET:**  $PEEA = 486.408.191.000 / 1.601.658.733.000 \times 100 = 18.70 \%$

**Participación relativa:**  $3.97 / 18.70 = 0.22$

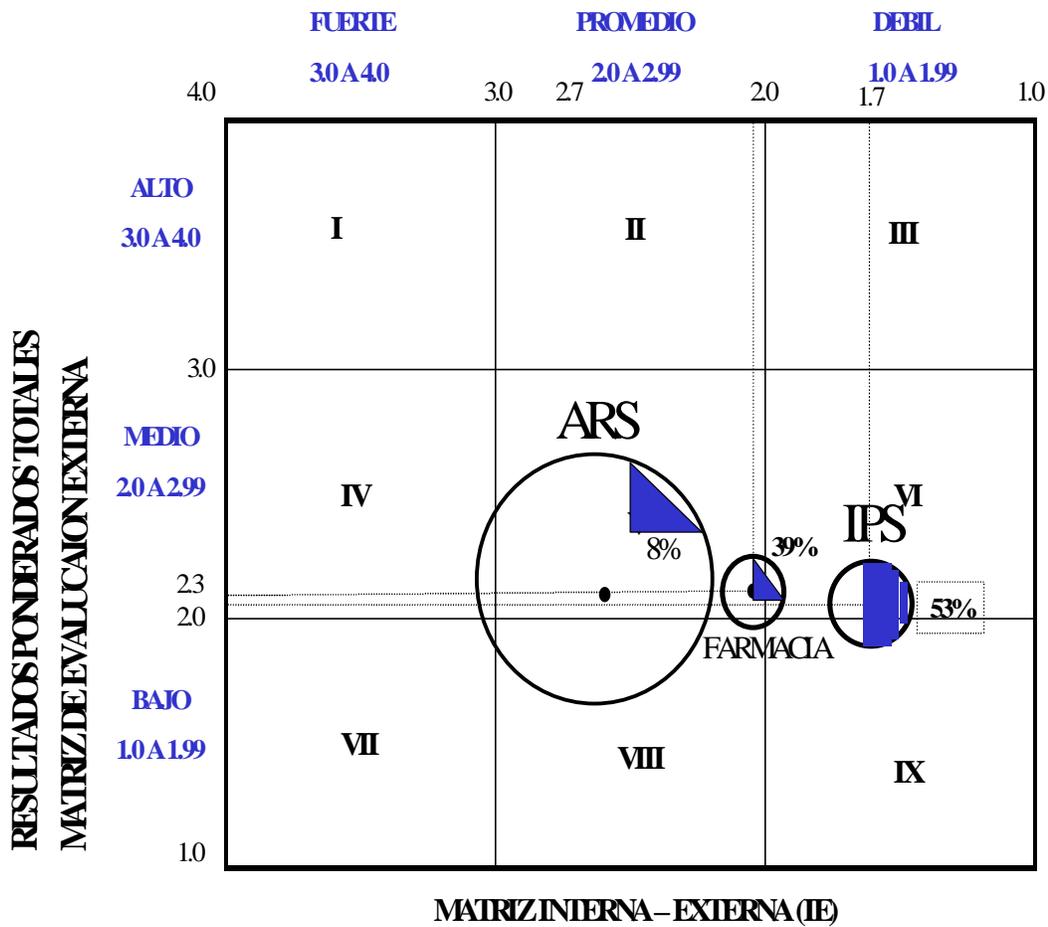
Otro indicador importante es el Crecimiento del Mercado del sector, que es del orden del 5.97%.

## 8.5. MATRIZ DE ANSOFF



## 8.6. MATRIZ DE BOSTON BCG

### RESULTADOS PONDERADOS TOTALES MATRIZ DE EVALUACION INTERIOR



## 8.7. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

EMSSANAR ESS maneja una estructura administrativa plana, donde se delimitan de manera definida sus líneas de autoridad y jerarquía, como sus líneas de comunicación. A pesar de su existencia de dichos canales de comunicación se puede afirmar que por el momento no son los mejores.

En cuanto a la línea de mandos, es cierto que existen pero tampoco son los mas adecuados, muchas veces un empleado o grupo de empleados reciben ordenes

de más de un jefe, lo que incide sobre la producción de resultados a diferente escala, conllevando a ellos a un determinado grado de confusión. Se observa con frecuencia que los mismo gerentes gestionan actividades no propias de su estructura de personal y su asignación salarial; el gerente de desarrollo comunitario y promoción empresarial ordena de manera directa el pago de determinadas cuentas, etc. Es decir, no se esta aplicando el desarrollo de sus funciones conforme a la idoneidad de su cargo, a pesar de existir un manual de funciones y un manual de procesos.

Es muy seguro que el proceso de incorporación ha heredado una serie de culturas, costumbres, procesos ya definidos, etc. que estén incidiendo en el desarrollo de las anteriores situaciones y que desde luego deben ser revisadas y obviamente ajustada a las exigencias requeridas. Actualmente, la organización cuenta con la siguiente estructura administrativa: (Ver Organigrama).

### **8.7.1. Descripción de la Estructura Orgánica**

El máximo órgano de dirección es la Asamblea de Delegados, y se reúne ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cuando sea convocada por el presidente de la Junta Directiva o el Revisor Fiscal. Esta la conforman los representantes de los lideres comunitarios, que por delegación de los diferentes barrios, asisten en número de 300. Esta Asamblea de Delegados elige la Junta directiva, lo mismo que al Revisor Fiscal, cuyos dignatarios son 21 miembros y se reúne con una periodicidad mensual, previa citación del Gerente General. Sus decisiones administrativas se plasman en acuerdos.

El Gerente General es elegido por la Junta Directiva para un período de tres años y es el quien nombra los gerentes de las diferentes dependencias (Salud, Administrativa y Financiera y Desarrollo Comunitario).

Existe en la organización un grupo asesor conformado por los jefes de las oficinas de Control Interno, Planeación, Gestión Humana y Jurídica. Cada una de estas gerencias cuenta con personal de apoyo para cumplir con las funciones encomendadas.

EMSSANAR ESS cuenta con tres Unidades Estratégicas de Negocios, UEN, Administradora de Recursos Subsidiados ARS, Institución Prestadora de Servicios IPS y Farmacia. Cada una de éstas cuenta con un coordinador, a excepción de la ARS, donde existen dos gerencias, una regional para los departamentos del Valle y Cauca y otra que atiende la regional de Nariño y Putumayo.

En cada gerencia regional, existen tres jefes de dependencias que son Salud, Administrativa y Financiera y Desarrollo Comunitario. En total EMSSANAR ESS cuenta actualmente con 415 colaboradores, vinculados directamente por la empresa.

Se parte de la conformación de una asociación mutual empresa solidaria de salud donde sus asociados, preferencialmente, son personas de estrato social bajo: cero, uno, dos y parte de estrato tres. En consecuencia la conformación de los órganos de dirección, administración y control, determinados por la ASAMBLEA GENERAL, JUNTA DIRECTIVA, JUNTA DE CONTROL SOCIAL Y DEMAS COMITES, son personas cuya preparación académica y cultural no son las optimas, por esta razón necesitan contar con un grupo administrativo gestor y asesor muy calificado, que le permita desenvolverse en el difícil medio del sector, ADMINISTRAR LOS RECURSOS DEL REGIMEN SUBSIDIADO. La ley siendo previsiva a ésta situación exigió el nombramiento de un Revisor Fiscal, como la persona o entidad encargada de velar por el adecuado funcionamiento de este tipo de organizaciones y representar en buena forma la defensa y cuidado de los recursos asignados para tal fin.

Por consiguiente, es conveniente que ese sentido el liderazgo se vaya infundiendo por parte del personal altamente calificado hacia “los dueños” de este tipo de entidades mediante procesos de participación y capacitación, tanto interna como externa. Si bien es cierto que el sentido del liderazgo de la alta gerencia topa tonos de participación y democracia, los mismos actualmente se ven torpedeados por el mismo proceso de incorporación, que exigen su revisión y su respectivo ajuste, con el fin de propiciar esos verdaderos espacios de participación democrática en toda su extensión.

El sistema de información dada la especialidad de la organización es técnico. Muchos de los procedimientos requieren que sean mecanizados, como por ejemplo contabilidad, aseguramiento, auditoria medica, etc.; pues a pesar de los esfuerzos que ha realizado la administración al respecto aun se requiere el empate de las bases de datos por cada una de las dos regionales para mantener consolidada la información.

Respecto del sistema de comunicación se puede manifestar que aún sigue siendo relativamente limitado. Existen deficiencias en los canales de comunicación, tanto internas como hacia su entorno: internamente porque mucha de la información que se maneja a nivel de la alta gerencia que le interesa al nivel operativo o nunca se baja o si se lo hace llega demasiado tarde; y hacia el exterior de la empresa porque los mecanismos actuales de comunicación no son los mejores.

Para emprender un proceso de mejoramiento, se requiere revisar los dos sistemas y efectuar los ajustes pertinentes.

La calidad del talento humano de EMSSANAR ESS se puede decir que es de alta categoría, por lo menos, para los niveles de la alta gerencia. A nivel operativo, su nivel de preparación es acorde con los cargos a desempeñar, por lo menos así lo establece el manual de funciones y requisitos; sin embargo en muchos de esos cargos se carece de un factor fundamental en cualquier organización que se preocupe por ser exitosa, la idoneidad para desempeñar determinado cargo.

Por lo general, el empleado se vincula bajo un contrato a termino indefinido, por lo tanto el nivel de estabilidad depende de su comportamiento y rendimiento puramente personal.

Frente al nivel del incentivo, la empresa se ha caracterizado por mantener a sus empleados económicamente satisfechos: paga oportunamente tanto sus salarios como prestaciones sociales y demás beneficios laborales; por lo general se cancela uno o dos días por anticipo; caracterizándose por entregar una bonificación a fin de año, tasada en el equivalente a un sueldo mensual. Además, le otorga a éstos las dos horas recreativas entre semana y se preocupa por resaltar aquellos días celebres.

La empresa reconoce un auxilio educativo a los empleados que deseen progresar, con un solo requisito, que los estudios a adelantar deben orientarse a afianzar los conocimientos respecto del cargo que se viene desempeñando.

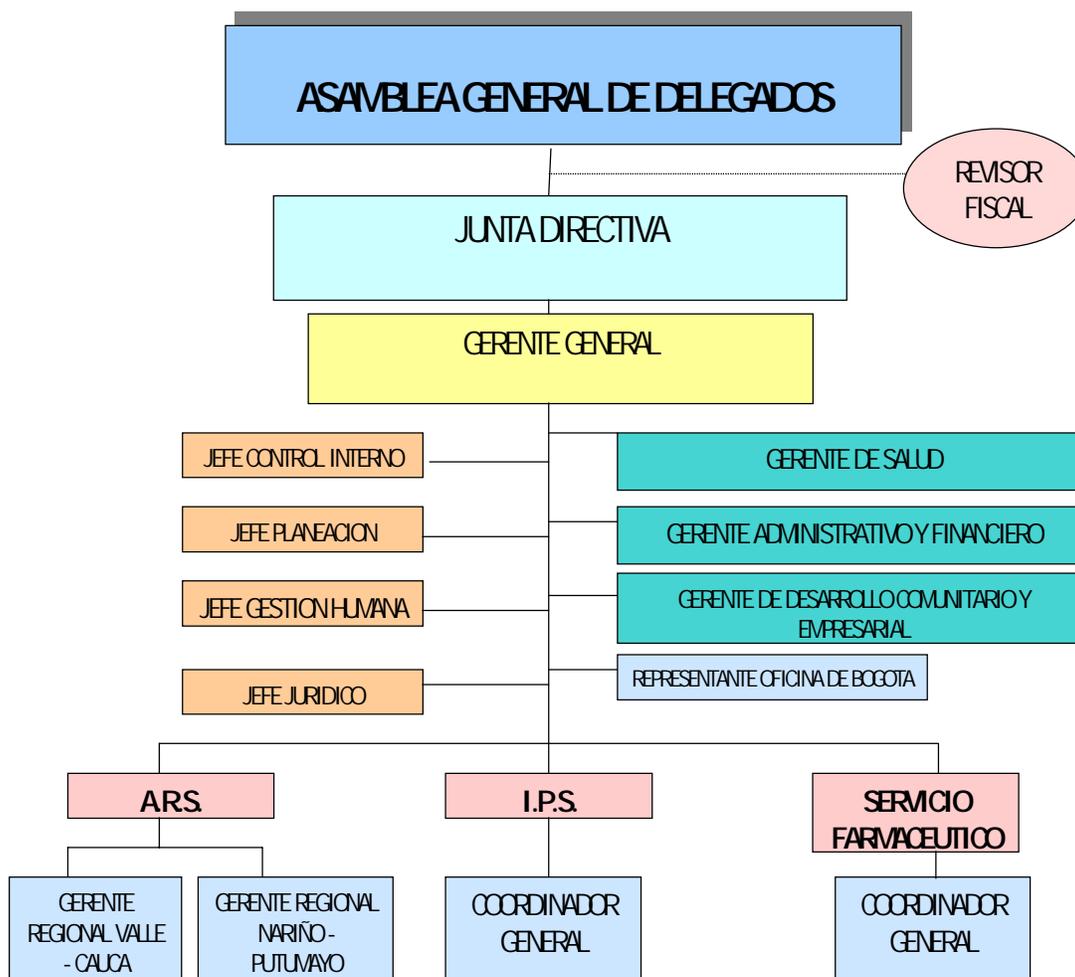
Periódicamente se busca capacitar al personal de acuerdo con las necesidades requeridas, aunque por sus condiciones no es el mejor.

Todo lo anterior con base al Reglamento Interno de Trabajo.

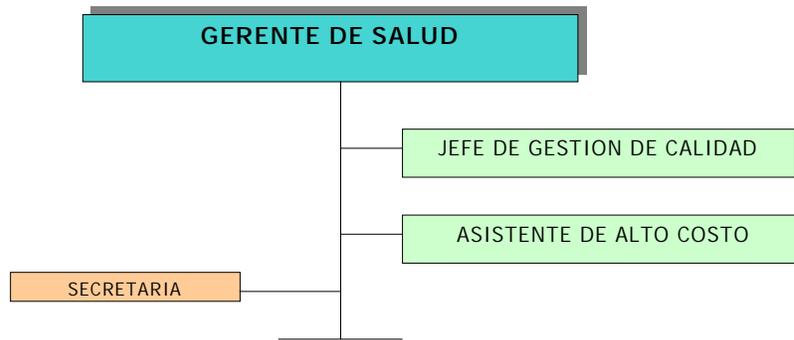
A pesar de que existen los protocolos referentes al manual de procesos y funciones, últimamente estos se vieron alterados en su aplicación: primero porque el mismo proceso de incorporación no fu compatible con lo establecido en ellos y segundo por cuanto dicho cambio requieren una revisión, rediseño e implementación de conformidad con las exigencias presentes.

8.7.2. Organigrama General de Emssanar

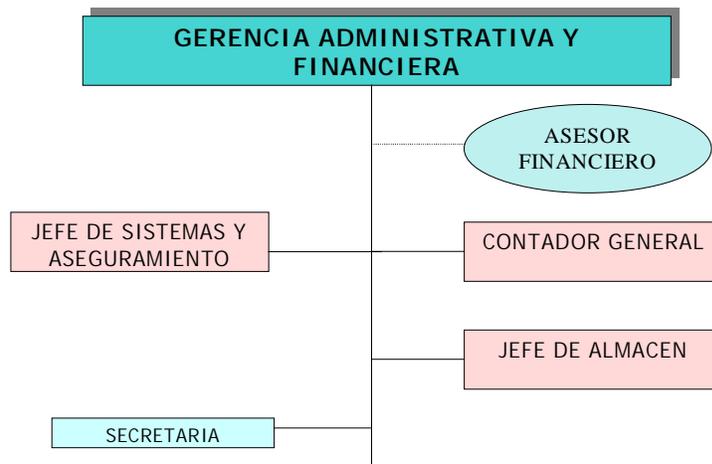
# ORGANIGRAMA GENERAL EMSSANAR E.S.S.



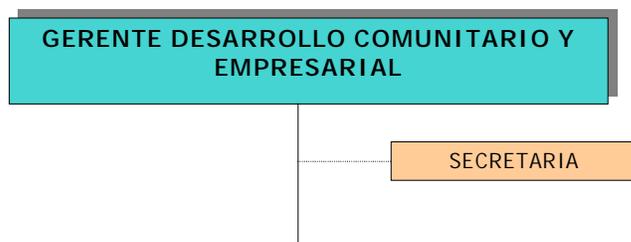
# GERENCIA DE SALUD



# GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



# GERENCIA DESARROLLO COMUNITARIO Y EMPRESARIAL



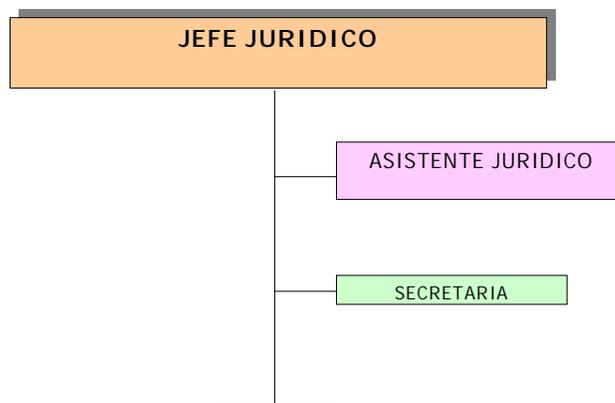
# PLANEACION



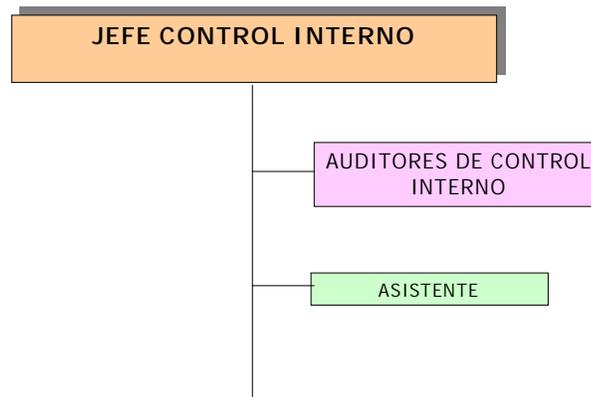
# GESTION HUMANA



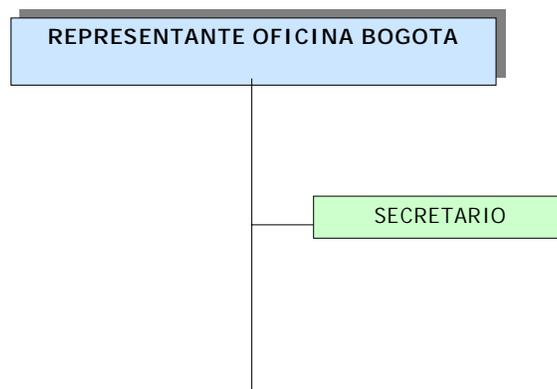
# JURIDICA



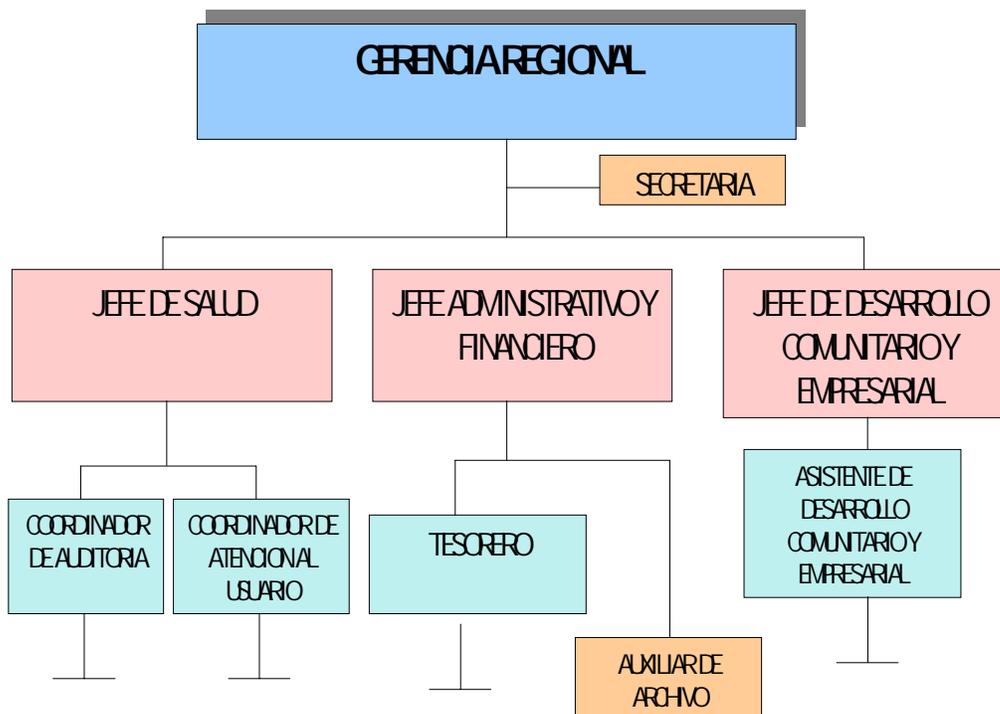
# CONTROL INTERNO



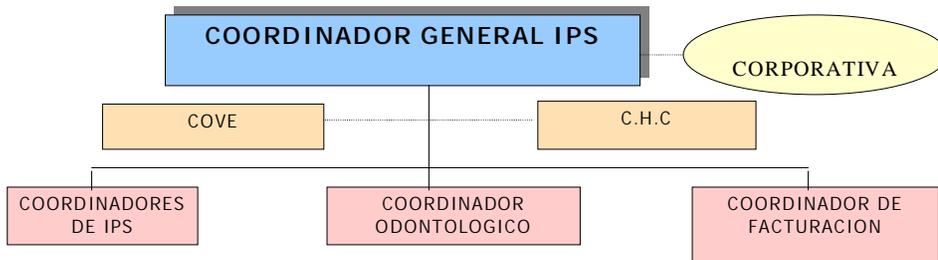
# OFICINA BOGOTA



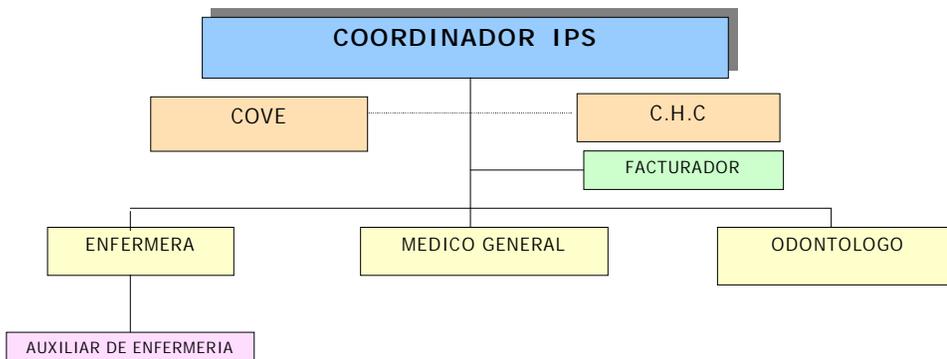
# GERENCIA REGIONAL



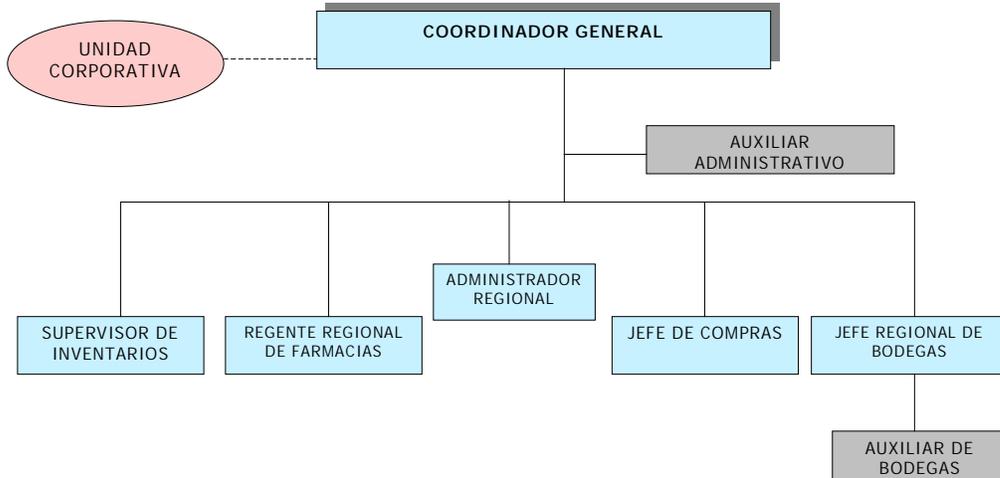
# ORGANIGRAMA GENERAL IPS LTDA.



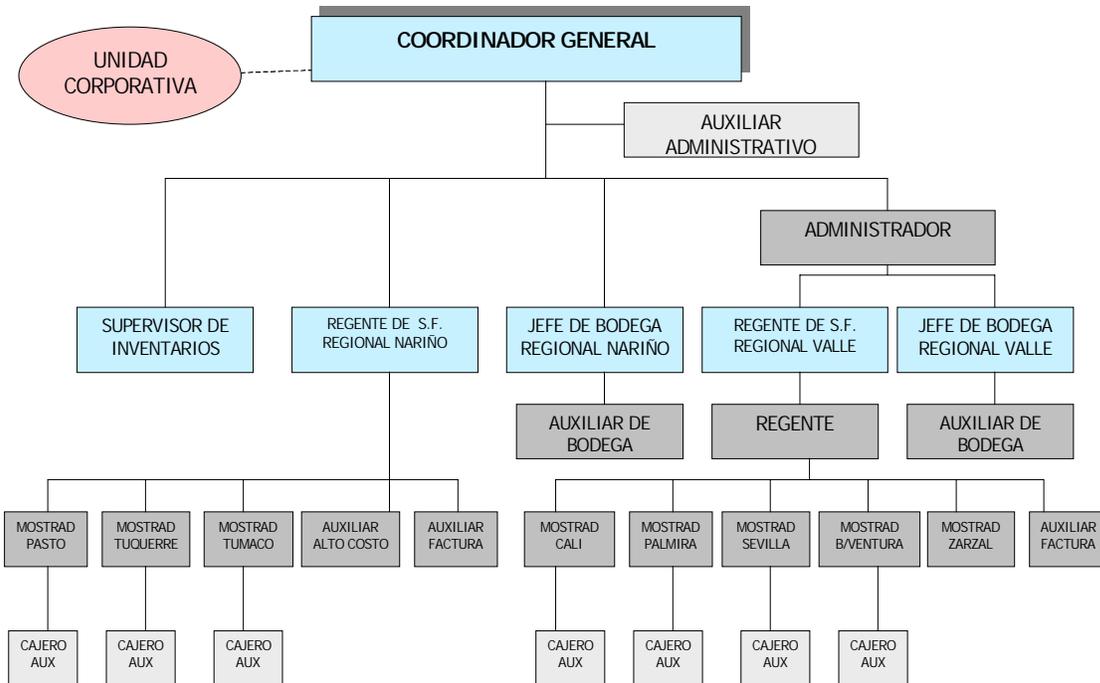
# ORGANIGRAMA EN CADA IPS



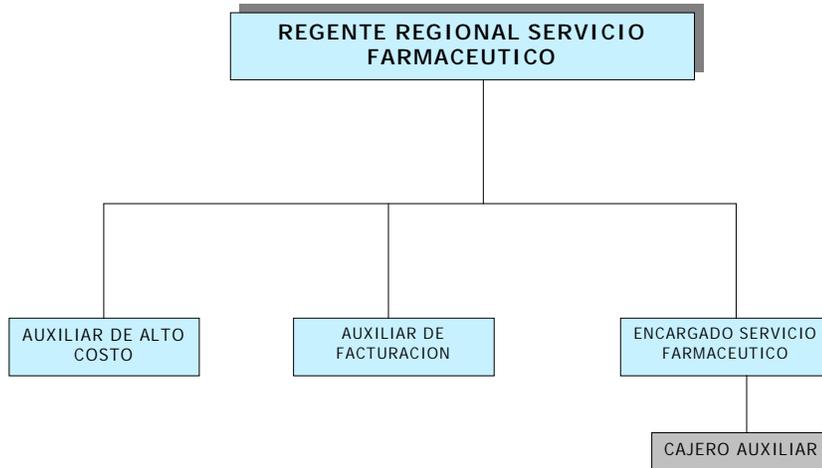
## ESTRUCTURA ORGANICA GENERAL SERVICIO FARMACEUTICO EMSSANAR LTDA



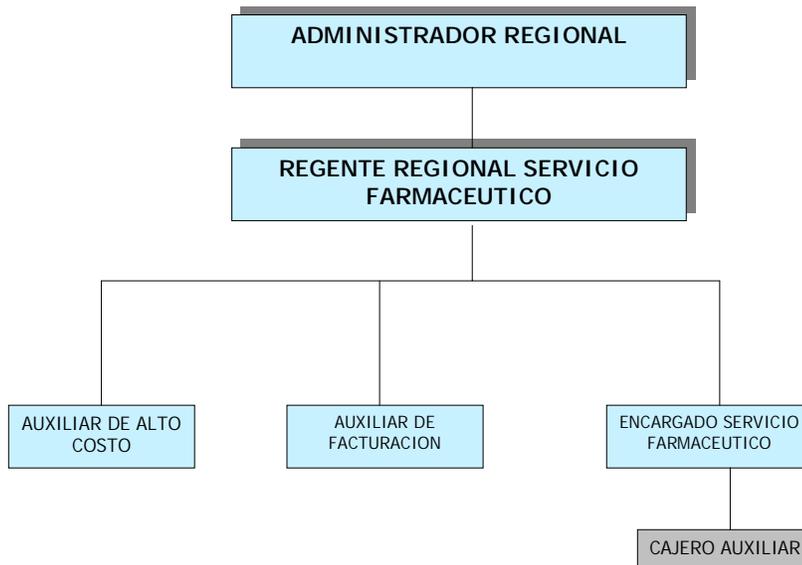
## ESTRUCTURA ORGANICA GENERAL (Por cargos) EMSSANAR SERVICIO FARMACEUTICO LTDA



**ESTRUCTURA ORGANICA REGIONAL NARIÑO  
SERVICIO FARMACEUTICO EMSSANAR LTDA**



**ESTRUCTURA ORGANICA REGIONAL VALLE  
SERVICIO FARMACEUTICO EMSSANAR LTDA**



## **9. PLAN DE ACCION**

Considerada la PLANEACIÓN como el camino por medio del cual los miembros de la alta dirección de EMSSANAR ESS prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, esa alta dirección ha decidido asumir el diseño e implementación del proceso de planeación estratégica.

Inicialmente se contará con un grupo selecto de trabajo de 50 personas a las cuales se capacitará previamente para instruir las acerca del proceso de planeación que se pretende adelantar, sus objetivos y los posibles resultados a conseguir. Dentro de ese grupo se contará con los miembros de la Junta Directiva, la gerencia general, y su equipo colaborador gerencial: gerencia de salud, gerencia de administrativa y financiera, gerencia regional valle, gerencia de desarrollo comunitario y promoción empresarial, subgerentes zonales, y jefes de área, así como los órganos de control de orden interno de la organización, como son la Revisoría Fiscal y Control Interno.

Con este grupo de se dará paso al desarrollo de la etapa preliminar, que entre otras cosas consistirá en la presentación del director del plan estratégico, quien será el encargado de realizar la presentación del plan de trabajo a seguir. Se prevé que este grupo funcionará por espacio de tres reuniones según las fechas previstas en dicho plan de trabajo. Su objetivo principal será el de suministrar toda la información necesaria, de tal manera que se de paso al desarrollo de la etapa preliminar y se desarrolle una serie de matrices necesarias para tal fin.

Para una siguiente etapa se tiene previsto, reducir un poco más el grupo de trabajo, es decir, hacerlo más exclusivo. Su objetivo, desarrollar un trabajo pero ya más adentrado en el diligenciamiento de matrices tendientes a revisar los insumos con que cuenta la empresa, respecto de su misión, visión, principios o valores corporativos, la misma consolidación del plan de trabajo a desarrollar.

En una tercera etapa, con ese mismo grupo de trabajo se desarrollará lo concerniente al Diagnostico Estratégico.

Para una cuarta etapa, se contará tan solo con el grupo gerencial y los órganos de control. Su objetivo, desarrollar lo que tiene que ver con el Direccionamiento Estratégico y formulación de estrategias, proyectos estratégicos, indicadores de gestión, plan operativo, difusión del plan y finalmente realizar la evaluación del plan.

### **9.1. SITUACIÓN ACTUAL**

La Asociación Mutual, Empresa Solidaria de Salud de Nariño, es una organización de Economía Solidaria sin animo de lucro y de derecho privado cuyo objeto social

es brindar ayuda reciproca 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, de manera prioritaria.

Pero finalmente adicionalmente, como asociación mutual, propenderá por el desarrollo de proyectos comunitarios que persigan cumplir con los fines propios de toda organización del sector solidario, en atención de la Ley 79 de 1.988 y sus Decretos Reglamentarios, en especial por lo contenido en el Decreto 1480 de 1.989, sus estatutos sociales y demás normas que a nivel de Asamblea General o de Junta Directiva se emitan.

Esta dualidad, la de ser Asociación Mutual y su vez Administradora del Régimen Subsidiado le permite a la entidad contar con dos tipos de clientes usuarios y asociados. Los usuarios son aquellos que fueron seleccionados de acuerdo con el Sistema de Identificación de Usuarios SISBEN, como aquellas personas de bajos recursos y por lo tanto pertenecientes a los estratos económicos 0, 1 y 2, las personas que dependen del usuario ya sisbenizado y reciben del mismo sistema se les denomina beneficiarios, y la familia en su conjunto beneficiaria del sistema recibe el nombre de núcleo o grupo familiar. Los asociados son todas aquellas personas naturales o jurídicas aceptadas como asociados y que actuarán de conformidad con los estatutos sociales de la organización, pertenezcan o no al sistema del régimen subsidiado.

Respecto de la cobertura geográfica se puede decir que EMSSANAR ESS se encuentra en 86 municipios de los departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca y Valle del Cauca, con 500.000 afiliados pertenecientes a comunidades urbanas y rurales, participa con 31.000 asociados quienes deciden los destinos de la empresa, por medio de los cuerpos colegiados de Dirección y Control (Junta Directiva, Junta de Control Social). Dentro de ese grupo total de afiliados se tienen concentradas varias culturas ubicadas en las distintas regiones del sur occidente colombiano, como son comunidades indígenas, negritudes, etc.

En lo relacionado con la cultura corporativa es importante tener en cuenta algunos factores que inciden en su determinación, los cuales están planteados en el análisis interno de la organización.

## **9.2. ÁREAS Y PROCESOS**

En aras a fortalecer el componente más importante con que cuenta cualquier organización y para el presente ejercicio, se formula el Plan de Acción para el Área de Gestión Humana de EMSSANAR, teniendo en cuenta el avance vertiginoso que rodea nuestra sociedad y los cambios permanentes del sector empresarial, hacen aún más necesario el interés especial enfocado al bienestar integral del motor humano, el cual facilita el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, encaminado nuestro accionar para responder de forma conjunta con los retos del campo laboral y la realización plena de las potencialidades del que influye en el ser para toda su vida. La Jefatura de Gestión Humana es

consciente que el compromiso empresarial no termina en otorgar un empleo o cancelar un salario, por ello con orientación del grupo directivo a procurado enfocar el trabajo tanto en los planes anuales como en el operativo, en puntos clave que garanticen el desarrollo y éxito de los objetivos propuestos.

Sé a definido la capacitación en todos sus niveles como el factor fundamental en las actividades encomendadas al área y la cual servirá como un canal de comunicación que facilite los de procesos de socialización y conocimiento, por esta razón se establece una serie de objetivos, estrategias y actividades basadas en parámetros que rigen la empresa, con el fin de restablecer el vínculo entre institución y personal, ofertando alternativas al cambio que respondan a satisfacer las necesidades empresariales prioritarias como clima laboral, necesidades de capacitación individual y/o colectiva, relaciones humanas resolución de conflictos, canales de comunicación valores, respeto por las diferencias y convivencia, con el fin de fortalecer por medio de estas herramientas las exigencia de los colaboradores de entidad, para fortalecer la ejecución de los planes de crecimiento, desarrollo de las unidades de negocio y las gerencias regionales en el ámbito departamental y nacional.

Se espera que el desarrollo de este plan propuesto, permita el fomento de un a cultura organizacional basada en la solidaridad, la responsabilidad y el liderazgo de todos y cada uno de los actores, permitiendo el reconocimiento de EMSSANAR, como la empresa más exitosa del país.

### **9.3. OBJETIVOS**

#### **9.3.1. Objetivo General**

Dentro de las estrategias planteadas en el proyecto se encuentra el fortalecimiento de la cultura empresarial factor fundamental dentro de la organización con el fin de mejorar el nivel de satisfacción, promover el bienestar personal y laboral del talento humano, a través de la elaboración de procesos que apunte a las exigencias del cliente y se adapten a los requerimientos de la empresa.

#### **9.3.2. Objetivo 1**

Establecer mecanismos de capacitación, comunicación y motivación que fortalezcan la cultura organizacional para mejorar el nivel de satisfacción del recurso humano de la organización.

#### **9.3.3. Objetivo 2**

Fomentar y mantener un nivel de educación continua basada en capacitaciones que faciliten el fortalecimiento de: habilidades, destrezas, aptitudes y a la vez lo completen con el mejoramiento específico en el cargo desempeñado y se perfeccione el crecimiento personal de los funcionarios.



Implementar los sistemas de comunicación formal y no formal	a todo el personal.				
	Aplicar y desarrollar lo establecido.				
	Generar una cultura de competencia sana en los funcionarios por medio de concientización con talleres de sensibilización y fortalecimiento personal				
	Desarrollar lo establecido.				
	Proponer un sistema de Comunicación formal e informal que permita el buen uso y transmisión de la información en la entidad con un sistema Unificado y asequible a todos.	Enero	Diciembre	Gestión Humana	Por definir

Implementación de un modelo de gerencia participativa.	Partiendo del diagnóstico	Enero	Marzo	Gestión Humana	Sin costo
	Establecer mecanismos que faciliten, mejoren y fortalezcan el tipo de participación por medio de talleres o con el fomento y apoyo de los espacios gerenciales, regionales o unidades de negocios.				
	Apoyar e incentivar a los funcionarios para que creen en sus áreas espacios de opinión, resolución de conflictos internos y de capacitación.				
	Participar en la socialización de la plataforma estratégica con las regionales y las unidades de negocios.	Enero	Diciembre	Gestión Humana	1.000.000
	Efectuar talleres de mejoramiento personal personal e identificación del concepto de valores.				
	Realizar actividades lúdicas con el fin de fomentar la interiorización de los valores.				

Medir y evaluar el nivel de satisfacción de cliente Interno de la empresa	Proponer y promover el				
	interés por los temas de				
	valores, relaciones				
	humanas y crecimiento				
	personal.				
	Elaboración de un sistema	Enero	Diciembre	Gestión Humana	100.000
	de medición que facilite				
	evaluar la satisfacción del				
	cliente interno.				
	Efectuar evaluaciones				
	semestrales				
	de satisfacción.				
Desarrollar actividades de					
fortalecimiento o mejora de					
la cultura y el clima de la E.					

ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	FECHA	FECHA	RESPONSABLE	COSTO
		INICIO	TERMINO		
Objetivos 2 Identificación de necesidades de capacitación, actualización y de reentrenamiento.	Efectuar reuniones o	Enero	Diciembre	Gestión Humana	Sin costo
	talleres de trabajo que			Gras Regionales y	
	permitan retomar y			unidades de Negocio.	
	concertar las necesidades				
	de capacitación en las				
	regionales , farmacias				
	o IPS.				
	Establecer metodología y				
	desarrollo de mecanismos				
	que permitan solventar las				
necesidades y medios que					
faciliten el mejoramiento					
del personal en estos					
aspectos.					
Desarrollo de acciones de capacitación, de inducción y de entrenamiento.	Adecuación de	Enero	Diciembre	Gestión Humana	5.200.000
	capacitaciones a cargos,				
	perfiles y funciones del				
	personal a través de				
	estudios que faciliten el				
	realizar estas acciones de				
	acuerdo a las necesidades				
	reales.				
	Se maneje una coherencia				
	entre las necesidades y la				
capacitación la cual será					
manejada por un sistema					
de reclutamiento de					
solicitudes, verificación y					

	coordinación desde el área				
	en conjunto con quien la				
	vaya a desarrollar.				
	Las acciones de				
	reentrenamiento de				
	personal se llevara a cabo				
	teniendo en cuenta:				
	solicitud de capacitación				
	por parte del jefe inmediato				
	tema específico intensidad				
	horaria, cargo, y				
	especificaciones generales				
	Se realice socialización y				
	entrega formal de				
	manuales de funciones y				
	proceso de forma				
	permanente.				
	coordinación y apoyo de				
	las actividades de				
	capacitación de la				
	empresa en general para				
	garantizar así que los				
	beneficios de				
	entrenamiento sean				
	iguales y de forma				
	simultanea en las regiones				
	y/o las unidades de				
	negocio.				
	Creación de una base de				
	datos que permita recopilar				
	toda la información				
	recolectada en las				
	capacitaciones como:				
	tema, objetivo,				
	responsable, participantes,				
	intensidad de horarios y				
	memorias. El cual facilitara				
	medir el impacto y				
	aprovechamiento de				
	dichas actividades en los				
	funcionarios.				
Evaluación permanente	Actualización del formato	Enero	Diciembre	Gestión Humana	100.000
a los trabajadores	de evaluación teniendo				
	en cuenta: presupuesto,				
	metodología, objetivos,				
	compromisos y estándares				
	Aprobación y legalización				
	del manual ante el				

comité gerencial.				
Efectuar un proceso de socialización que permita dar a conocer los parámetros de evaluación.				
Definir tiempos de evaluación a nivel de comité técnico, regional y unidades de negocio a través de un análisis de necesidades y requerimientos.				
Desarrollo del proceso teniendo en cuenta los beneficios y la información recolectada.				

ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	COSTO	
Objetivo 3 Elaboración de la ficha sociofamiliar del empleado	Diseño y elaboración de la ficha sociofamiliar del empleado con el fin de tener una idea más clara de este aspecto y poder intervenir si se requiere de manera más precisa, además se la aplicara porque el ser es integral y se rodea por u entorno que ejerce influencia en su diario vivir.	Enero	Febrero	Gestión Humana	500.000	
	Aplicación de la misma y análisis de situaciones relevantes con el fin de apoyar si se requiere con datos verídicos y no bajo supuestos.					
	Definición de las actividades de bienestar social.	Establecer fechas de importancia para su celebración.	Enero	Enero	Gestión Humana	5.000
		Definir el tipo de eventos			Planeación	
		Elaborar un plan de bienestar que contenga fecha, actividad, lugar responsable, presupuesto.				
		Proponer la institucionalización del comité de deportes y coordinar conjuntamente				

actividades a realizar				
Apoyar en todas sus				
actividades al comité				
partidario con el fin de				
fortalecer su acción en la				
empresa.				
Recopilar y socializar				
sugerencias y aportes de				
todo el personal.				
Apoyar y coordinar las				
actividades del fondo de				
empleados.				
Coordinar las primeras				
olimpiadas de Emssanar				
con el fin de lograr el éxito y				
la integración personal.				

## 9.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### 9.5.- Cronograma de actividades

Año 2003

ACTIVIDADES / Fecha Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octubre	Novbre	Dicbre
Elaboración Términos Referencia	PE XXXX	XXXX										
Convocatoria	PE XXXX											
Recepción Hojas de Vida	PE XXXX											
Selección de Personal al contratar	PE XXXX											
Proceso de contratación	PE	XXXX										
Inducción	PE	XXXX										
Reentrenamiento y Capacitación	PE	XXXXXX										
Diagnostico Clima laboral organizacional	PE XX	XX	XX									
Plan de Incentivos y motivaciones	PE XXX	XXX										
Sistema de comunicación formal y no form.	PE XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Modelo de Gerencia Participativa	PE XXX	XXX	XXX									
Fomentar plataforma estratégica	PE XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Satisfacción Cliente interno	PE XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Identificar Necesidades de Capacitación	PE XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Capacitación y reentrenamiento	PE XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Evaluación del personal	PE	X		X		X		X		X		X
Elaboración ficha sociofamiliar	PE XXX	XXX										
Def. actividades de bienestar social	PE XXX										XXX	
Elaboración y actualización base de datos	PE XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
CONTROL Y SEGUIMIENTO	PE XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
EVALUACIÓN	PE		XX			XX			XX			XX

## 9.6. PRESUPUESTO Y RECURSOS

CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total	Efectivo	Especie
<b>I.- Gastos de Funcionamiento</b>				<b>83.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>82.000.000</b>
1.- Servicios personales (apoyo)				<b>66.000.000</b>		<b>66.000.000</b>
1.1.- Profesional de Administración	Mes	12	2.000.000	24.000.000		24.000.000
1.2.- Profesional en Psicología	Mes	12	2.000.000	24.000.000		24.000.000
1.3.- Profesional en Trabajo social	Mes	12	1.500.000	18.000.000		18.000.000
<b>2.- Gastos Generales</b>				<b>17.500.000</b>	1.500.000	16.000.000
2.1.- Materiales y suministros	Global	1	1.500.000	1.500.000	1.500.000	
2.2.- Oficina	Mes	12	400.000	4.800.000		4.800.000
2.3.- Servicios Públicos	Mes	12	350.000	4.200.000		4.200.000
2.4.- Computadores	Global	1	7.000.000	7.000.000		7.000.000
<b>II.- Gastos Operativos</b>				<b>12.500.000</b>	<b>12.500.000</b>	
1.1.- Alojamiento y Alimentación	Global	1	2.500.000	2.500.000	2.500.000	
1.2.- Transporte	Global	1	1.500.000	1.500.000	1.500.000	
1.3.- Plegables y mat. Divulgativo	Unidad	10.000	600	6.000.000	6.000.000	
1.4.- Edición Documentos	Unidad	4	250.000	1.000.000	1.000.000	
1.5.- Cursos y Talleres de capacitación	Unidad	5	300.000	1.500.000	1.500.000	
<b>III.- Gastos de Inversión</b>				<b>16.000.000</b>		16.000.000
1.1.- Tendido de red para computadores	Global	1	10.000.000	10.000.000		10.000.000
1.2.- Publicidad	Global	1	6.000.000	6.000.000		6.000.000
<b>TOTAL</b>				<b>112.000.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>98.000.000</b>

## **9.7. RESPONSABLES**

Los responsables para desarrollar este proceso es el nivel corporativo, el nivel divisional y el nivel funcional quienes a través del comité técnico desarrollaran cada una de las actividades dentro de las unidades de negocios de Emssanar.

## **9.8. ¿A QUIÉN REPORTAN?**

La jefatura de Gestión Humana es una área corporativa de la organización realiza su intervención con las tres unidades de negocios existentes como son ARS, IPS y farmacia (ver organigrama general de EMSSANAR), reporta directamente a la Gerencia General y al Comité Técnico Gerencial.

## 10. Seguimiento Control e Indicadores

Los parámetros que hemos definido para medir los objetivos propuestos y su impacto en la entidad son los siguientes según cada Objetivo.

### 10.1. OBJETIVO 1

#### 10.1.1. Actividad Uno

##### a. Porcentaje de personas que se encuentran satisfechas con el clima laboral de la E.S.S.

$$\frac{\text{No. Trabajadores encuestados satisfechos con el clima laboral} \times 100}{\text{Total de trabajadores encuestados.}}$$

##### b. Cumplimiento del Presupuesto

$$\frac{\text{Recursos económicos utilizados}}{\text{Recursos económicos programados}}$$

#### 10.1.2. Actividad Dos

##### a. Porcentajes de personas que han recibido incentivos mensualmente.

$$\frac{\text{No. de personas recibido incentivos en el mes} \times 100}{\text{Total de Empleados}}$$

#### 10.1.3. Actividad Tres

##### a. Porcentaje de empleados satisfechos con los sistemas actuales de comunicación utilizados por Emssanar.

$$\frac{\text{No. de funcionarios satisfechos con los sistemas de comunicación manejados actualmente} \times 100}{\text{Total de funcionarios de la entidad}}$$

##### b. Porcentaje de funcionarios insatisfechos con los sistemas de comunicación utilizados actualmente por Emssanar.

$$\frac{\text{No. de funcionarios insatisfechos con los sistemas de comunicación} \times 100}{\text{Total de funcionarios de la empresa}}$$

#### 10.1.4. Actividad cuatro

##### a. Porcentaje de directivos que están de acuerdo con implementar el modelo de gerencia participativa.

No. de funcionarios que están de acuerdo con implementar el modelo de gerencia participativa

Total de funcionarios que pertenecen al grupo directivo

**b. Porcentaje de directivos que no están de acuerdo con esta modalidad de Gerencia.**

No. de funcionarios que no están de acuerdo con implementar este modelo de Gerencia

Total de funcionarios que pertenecen a este grupo directivo

**b. Nivel de participación**

No. de funcionarios que participan en los espacios generados por el modelo de gerencia participativa X 100

Total de funcionarios de la institución.

**10.1.5. Actividad Cinco**

**a. Cumplimiento de actividades de capacitación sobre plataforma estratégica programadas**

No. de actividades de capacitación sobre plataforma estratégica programadas  
Cumplimiento en tiempo de las actividades programadas

**10.2. OBJETIVO 2**

**10.2.1. Actividad Uno**

**a. Índice de capacitación**

Total de horas de capacitación en el periodo  
Total de horas laborales

**b. Cumplimiento en Tiempo**

Tiempo utilizado para la aplicación y diagnostico necesidades de capacitación y entrenamiento

Tiempo establecido para esta actividad

**10.2.2. Actividad Dos**

**a. Porcentaje de funcionarios que conocen sus funciones**

No. de funcionarios que conocen sus funciones X 100  
Total de funcionarios de la empresa

**b. Personas que conocen los manuales de funciones y procesos**

No. de funcionarios que conocen las funciones y procesos de su competencia X  
100

Total de empleados de la E.S.S.

**10.2.3. Actividad tres**

**a. Porcentaje de personas que se aplico evaluación de desempeño**

No. de empleados con evaluación de desempeño X 100  
Total de trabajadores de la E.S.S.

**10.3. OBJETIVO 3**

**10.3.1. Actividad Uno**

**a. Cumplimiento en tiempo en el desarrollo de las actividades de bienestar.**

Tiempo empleado en el desarrollo de las actividades  
Tiempo establecido para tal fin

**10.4. OBJETIVO 4**

**10.4.1. Actividad Uno**

**a. Tiempo establecido para instalación y puesta en marcha del programa CGUNO en el modulo de personal.**

Tiempo empleado en la instalación, capacitación y puesta en marcha del  
programa CGUNO.

Tiempo establecido para dicha actividad.

**10.4.2. Actividad dos**

**a. Tiempo mensual utilizado para renovar las bases de datos**

Tiempo utilizado para renovar información de las bases de datos  
Tiempo establecido para tal fin

**10.4.3. Actividades Tres y Cuatro**

**a. Tiempo empleado en la elaboración y aprobación de manual de control de ausentismos y reloj**

Tiempo utilizado para dicha actividad

Tiempo programado para dicho fin

**b. Control de aplicación de mecanismos de control**

Control mensual de mecanismos de control X 100  
Total de empleados

## CONCLUSIONES

Del análisis anterior se destacan las siguientes conclusiones:

EMSSANAR es una empresa que administra los recursos del régimen subsidiado de salud, con sede en la ciudad de Pasto, creada según las normas legales, y cuenta con una amplia participación comunitaria, a través de sus órganos de dirección.

El entorno (EFE), en el cual se mueve EMSSANAR es de amenaza menor, lo que indica que tiene que hacer esfuerzos importantes para lograr un nivel competitivo en el sector.

El proceso de incorporación le abre oportunidades estratégicas a la organización, para atender nuevos mercados en otros departamentos del país, implementando una estrategia de diferenciación con productos, aprovechando sus características de empresa solidaria.

A nivel interno (IFI), la organización se encuentra en un ambiente de fortaleza menor, no obstante se puede concluir que goza de una fuerte posición interna respecto de las diferentes variables que componen este factor.

Del análisis DOFA, las estrategias precisan propiciar espacios políticos, implementar un sistema de control, información, plan de mercadeo, para mejorar el grado de satisfacción de los clientes. Igualmente plantea la necesidad de diversificar las Unidades Estratégicas de Negocios, aprovechando el carácter de empresa del sector solidario.

EMSSANAR, cuenta con la Visión, Misión y Objetivos estratégico debidamente socializados con sus clientes internos.

La estructura administrativa corresponde a las diferentes unidades de negocios, que requiere definirse cuando la empresa diversifique sus productos.

El Plan de acción se dirige a mejorar las condiciones actuales del Área de Gestión Humana, dado que lo más importante para la empresa es el Cliente Externo e Interno, si se cuenta con personal comprometido, capacitado y con alto grado de empoderamiento, la probabilidad de que tener resultados positivos es alta.

## RECOMENDACIONES

En el sector de la salud, el compromiso de la comunidad a través de una Activa participación, debe permitir poner en practica los mecanismos establecidos en la legislación colombiana, contando con verdaderos escenarios de concertación, y el establecimiento del sistema de seguimiento y evaluación, conducentes a mejorar la calidad de los procesos por garantizar los derechos de los afiliados al régimen subsidiado.

Entre las recomendaciones más relevantes para la implementación del Plan consideran las siguientes:

Es imprescindible asignar los recursos físicos, humanos y financieros para el desempeño de las tareas de las organizaciones y adelantar una clara apropiación de recursos para desarrollar las acciones de promoción de la participación comunitaria, según el presente Plan.

Efectuar evaluaciones de desempeño que nos permita medir el cumplimiento y desarrollo de funcionarios en su lugar de trabajo.

Desarrollar una cultura de motivación a los trabajadores de acuerdo al desempeño presentado a través de un sistema de compensación y reconocimiento.

Implementar un modelo de Gerencia Participativa que partiendo del diagnostico facilite, mejore y fortalezca el tipo de participación por medio de actividades que lo fomenten como talleres o espacios de reciprocidad.

Establecer mecanismos de comunicación asertiva a todo nivel de la organización para el desarrollo productivo de la cultura organizacional característica.

Realizar actividades que estimulen la convivencia e integración de los trabajadores generando espacios de esparcimiento y relajación para el fomento de un adecuado clima laboral y el bienestar integral de los mismos.

Fomentar la capacitación y entrenamiento del personal para garantizar el desarrollo adecuado de las funciones encomendadas y la idoneidad del personal en desarrollo de su cargo.

Estructurar la garantía de la calidad del cuidado de los usuarios más allá del contrato, al no trasladar la responsabilidad al contratista (enfoque al cliente)

Fortalecer relaciones con los entes territoriales.

## BIBLIOGRAFÍA

ASMET, Portafolio de servicios. Pasto, 2.002

Condor, Portafolio de Servicios. Pasto, 2.001

Contexto Socio-económico de Nariño. Módulo 3. Centro Internacional de Educación y Desarrollo. 1.995.

DANE. Informe Estadístico censo. Pasto, 1.993.

GUZMÁN C., Mauricio. Seguridad Social Ley 100 de 1993. Cali: 1993

IVANCEVICH, John M. LORENZI, Peter. SKINNER, Steven J. Gestión – Calidad y Competitividad. Tomo 1 y 2. Editorial IRWIN. Primera edición en español. 1996. México.

La reforma de la seguridad social en salud. Ministerio de Salud. Decretos y reglamentos. 1994. Bogotá.

La Salud en Cifras. Municipio de Pasto. Volumen 2. Dirección Municipal de Seguridad Social en Salud. 1.999.

BETANCOURT G. Benjamín, papeles de Trabajo para Planes Estratégicos. Módulo de Planeación Estratégica. Cali, 2.002.

PEREZ C. Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle, Cali 1990.

Plan de Gestión Ambiental. CORPONARIÑO. 2002 – 2010.

Plan de Desarrollo de Nariño 2.000 – 2003. Gobernación de Nariño.

PORTER, Michael E. Estrategia