

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IPS CLÍNICA SALUD FLORIDA S.A

LEIDY MILENA GONZALEZ ZAMBRANO

MAURICIO LONDOÑO AGUILAR

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

MARCELO DUQUE

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

JUNIO DE 2014

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Icesi.

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2014

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
TABLA DE CONTENIDO	3
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABLAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCION	10
OBJETIVOS	11
OBJETIVO PRINCIPAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1MARCO DE REFERENCIA	12
1.1 VISIÓN GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12
1.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
1.2.1 Misión	13
1.2.2 Visión	14
1.3 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
1.3.1 Modelo Canvas	14
1.3.2 Matriz DOFA o FODA	15
1.3.3 Las cinco fuerzas de Porter	15

1.3.4	Análisis de riesgos	16
1.3.5	Mapa estratégico	16
2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	17
2.1	HISTORIA DE LA IPS	17
2.2	ACTUALIDAD DE LA IPS	18
2.3	DESARROLLO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA IPS	21
2.3.1	Misión	22
2.3.2	Visión	23
2.4	ESTRUCTURA DE LA IPS	23
2.5	RESULTADOS FINANCIEROS	26
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA	27
3.1	ANÁLISIS INTERNO	27
3.1.1	Modelo Canvas	27
3.1.2	Matriz DOFA	32
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	33
3.2.1	Análisis del sector	33
3.2.2	Las cinco fuerzas de Porter	34
3.3	ANÁLISIS DE RIESGOS	35
4	PROPUESTA ESTRATEGICA	37
4.1	PLANTEAMIENTO DEL MODELO CANVAS	37
4.2	PLANTEAMIENTO DE MISIÓN	41
4.3	PLANTEAMIENTO DE VISIÓN	41

4.4PLANTEAMIENTO DEL MAPA ESTRATÉGICO	43
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
GLOSARIO	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Portafolio de servicios	22
Figura 2. Estructura de la IPS	25
Figura 3. Matriz DOFA	32
Figura 4. Modelo Canvas	42
Figura 5. Mapa estratégico	47

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la población	20
Tabla 2. Estado de resultados	26
Tabla 3. Análisis del sector	33
Tabla 4. Cinco fuerzas de Porter	34

RESUMEN

El sector salud en Colombia desde la promulgación de la Ley 100 en el año 1993, generó nuevas realidades empresariales a todos los implicados en este medio. El aseguramiento en salud trajo consigo un modelo de empresa privado adicional al ya existente de tipo público, con nuevas dinámicas internas y externas, dinámicas ya acogidas por otros sectores décadas atrás. Es así como el sector salud aparece rezagado en la adopción de estilos empresariales, generando aún hoy en día dificultades en el desarrollo de empresas de salud capaces de integrar la actividad privada con la prestación de un derecho constitucional.

El presente plan estratégico se desarrolla en una empresa de salud de baja y mediana complejidad, empresa privada fundada por un médico que observó en este cambio de legislación una oportunidad de desarrollo económico y social. En este escrito se describe a la IPS (Institución Prestadora de Servicios de Salud) Clínica Salud Florida en su actualidad, se le desarrollan diferentes metodologías de análisis tales como: Modelo Canvas, matriz DOFA, las cinco fuerzas de Porter, generando elementos que permitan desarrollar un plan estratégico de una IPS, con un modelo de negocio en salud exitoso en municipios pequeños, que aporten a la estabilización de la compañía así como a la del Sistema General de Seguridad Social Colombiano.

PALABRAS CLAVES

Salud, servicios, estrategia, plan estratégico.

ABSTRACT

The health sector in Colombia since the enactment of Law 100 in 1993 generated new business realities everyone involved in this medium. The health insurance resulted in an additional model to the existing private company public type, with new dynamic internal and external dynamics and embraced by other sectors decades ago. This is how the health sector appears as a laggard in adopting business styles, creating difficulties even today in the development of healthcare companies capable of integrating the private sector with the provision of a constitutional right.

This strategic plan is developed in a healthcare company of low and medium complexity, a private company founded by a doctor who observed this change in legislation an opportunity for economic and social development. This writing describes the IPS (Lending Institution of Health Services) Clínica Salud Florida in its actuality, you develop different analytical methods such as: Model Canvas, Matriz DOFA, five forces Porter, generating elements to develop a strategic plan of an IPS with a successful business model in health in small municipalities that contribute to the stabilization of the company as well as the General System of Colombian Social Security.

KEYWORDS

Health, services, strategy, strategic plan.

INTRODUCCION

El propósito de crear este plan estratégico surge frente a la necesidad de orientar el futuro de la IPS Clínica Salud Florida en un entorno convulsionado y cambiante como lo es el sector salud. Esta característica, desde la promulgación de la Ley 100 ha generado un sin número de cambios legislativos y por ende del sector, que en la mayoría de los casos ha afectado negativamente a muchas empresas del sector.

El presente trabajo de grado pretende diseñar un plan estratégico para la IPS Clínica Salud Florida, empresa de prestación de servicios del sector salud de baja y mediana complejidad. Este trabajo comienza con la descripción de la institución, abarcando su historia, su ubicación geográfica, la población objetivo de sus servicios y su actual desarrollo estratégico.

Con el objetivo de revisar el estado actual de la IPS, se realiza un análisis estratégico con la aplicación de varias metodologías tales como el Modelo Canvas, la matriz DOFA, las cinco fuerzas de Porter entre otras, que permite dar una mirada interna y externa de la compañía, mirada que servirá como base para plantear una propuesta de un plan estratégico que potencie ciertas ventajas ya aprendidas y adquirir nuevas, así como generar alternativas de negocios que permitan proyectar a la IPS como un modelo sostenible y replicable en la prestación de servicios de salud.

OBJETIVOS

OBJETIVO PRINCIPAL

Proponer un plan estratégico para la IPS Clínica Salud Florida que oriente las decisiones gerenciales de la compañía en el presente y en los años siguientes, usando metodologías reconocidas y estandarizadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar y describir el desarrollo estratégico de la IPS.
- Analizar aspectos estratégicos de la IPS mediante la aplicación de metodologías académicas que permitan observar con claridad el estado actual de la IPS.
- Proponer un plan estratégico que desarrolle de manera organizada lo encontrado en el análisis de la IPS.

1 MARCO DE REFERENCIA

1.1 VISIÓN GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de un mundo en continuo crecimiento y competitivo, y la necesidad del hombre por adelantarse a conocer su futuro inicia un proceso que le permite planear estratégicamente con el fin de identificar problemas, generar posibles soluciones y oportunidades y así tomar decisiones. Al respecto *“Está claro que la planificación estratégica es de vital importancia, pues desde el mismo momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas”* (Fred, David; 1994, p.19)

Es así como las organizaciones empresariales buscan un constante mejoramiento y equilibrio entre sus propios objetivos y los del cliente, para lo cual se hace necesario identificar un modelo de negocio basado en la planeación estratégica.

Como este autor diría: *Una definición moderna de Planeación Estratégica es: proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras.* (Alvarado Martínez, Rev, 2001)

La Planeación Estratégica también puede definirse como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la

situación presente de las empresas, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna Gómez, 2000, p.17).

Un plan gerencial pretende por medio de la planeación estratégica identificar la situación actual de la empresa y las metas y objetivos organizacionales a alcanzar, teniendo en cuenta sus recursos, el contexto en el que se desarrolla, sus comportamientos y posibilidades, de ahí su importancia. Para desarrollar este plan estratégico y controlarlo en el tiempo, la gerencia y su colaboradores deben tener claro cuál es la razón de ser (misión), a donde quieren llegar (visión) y cuáles son las bases que sustentan sus acciones (principios y valores).

1.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica exige algunos elementos que sirvan como herramienta para orientar a la empresa en el tiempo dentro de los cuales se encuentran la misión, visión y los principios y valores.

1.2.1 Misión

Es definida como *“la razón de ser de la empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias... la declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración que define la empresa” (Fred David, 1994).*

Responde a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, se plantea el propósito fundamental de la organización a largo plazo enfocado más en el hacer que en el ser, utiliza verbos en su descripción.

1.2.2 Visión

Es la que formula la imagen futura que se quiere crear de la empresa. Como diría Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) *“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”* (Valda, 2013).

Responde a las preguntas: ¿En qué queremos convertirnos?, ¿a dónde queremos llegar?

1.3 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación se presentan los instrumentos utilizados para el análisis estratégico de la IPS, los cuales fueron seleccionados debido a su utilidad en clasificar aspectos de la empresa tales como criterios internos y externos, debilidades y fortalezas, entre otras:

1.3.1 Modelo Canvas

Es una herramienta que permite representar de forma rápida el modelo de negocio la cual permite detectar los elementos que generan valor a la organización al respecto *“...parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser*

comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos...” (Andrade, 2012), es así como se desarrolla en cada uno de los nueve módulos: 1) Segmentos de cliente, 2) propuesta de valor, 3) canales, 4) relación con el cliente, 5) fuente de ingresos, 6) recursos clave, 7) actividades clave, 8) asociaciones clave y 9) estructura de costos.

1.3.2 Matriz DOFA o FODA

Es una herramienta gerencial y según Steiner (1991):

“El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja” (Steiner, 1991, p.26).

Dentro de los aspectos internos a analizar se encuentran las fortalezas y las debilidades, y dentro de los externos, las oportunidades y las amenazas.

1.3.3 Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter fueron planteadas por Michael E. Porter en 1980 quien las concibe así: *“existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste”*. (Amaya A., 2005, 395p.)

Las fuerzas mencionadas son: 1) Amenazas de nuevos competidores, 2) Poder de negociación de los clientes o compradores, 3) Poder de negociación de los proveedores, 4) Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos, 5) Lucha entre los

competidores en el mercado actual. De esta manera una empresa puede determinar y clasificar el grado y la importancia de estos aspectos en relación a su negocio, y prepararse para afrontarlas.

1.3.4 Análisis de riesgos

En las actividades diarias de una persona así como en las actividades de una empresa existen riesgos, que pueden poner en peligro desde aspectos puntuales como toda la estabilidad de una compañía, es así como tener identificados y caracterizados los riesgos se vuelve una necesidad. De esta necesidad parte el concepto de análisis de riesgos, conocido más comúnmente por sus siglas en inglés PHA (Process hazards analysis), en donde existen un sin número de metodologías tanto cualitativas como cuantitativas que permiten identificar, acotar o minimizar riesgos.

1.3.5 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que mide el desempeño de las organizaciones, está en la *“capacidad de clarificar, describir y alinear las estrategias individuales de las distintas unidades, áreas funcionales regiones, etcétera, de una empresa.”* (Norton, 2004) Esta herramienta crea valor desde cuatro perspectivas: 1) Financiera, 2) Cliente, 3) Proceso interno y 4) Crecimiento y aprendizaje. Y sirve como guía para la creación de un cuadro de mando que permita guiar las estrategias de una empresa.

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Este parámetro se plantea con el objetivo de brindar al lector una idea general sobre la IPS Clínica Salud Florida en relación a su historia, su presente, su estructura, su desarrollo estratégico actual y sus resultados financieros.

2.1 HISTORIA DE LA IPS

La IPS Clínica Salud Florida, tuvo sus inicios en la década de los años 90. En un principio brindaba servicios a la población de este municipio de manera particular, ofrecía consulta externa, laboratorio, atención de urgencias (24 horas), hospitalización (4 camas) y atención del parto.

Con la ley 100 de salud, y su posterior implementación, se realizaron convenios con Empresas Promotoras de Servicios de Salud (EPSs), en donde se destaca para esa época la EPS Coomeva con contratos iniciales con la modalidad de pago por evento, y posteriormente con un contrato con la modalidad de pago por capitación, lo que llevó a realizar grandes adecuaciones en infraestructura y personal, pasando de tener 10 funcionarios a más de 70 funcionarios. En los años posteriores se realizaron otros importantes convenios, en donde se destaca el contrato por capitación con la EPS Servicio Occidental de Salud (SOS).

Para la época de ésta contratación (2001), la IPS brindaba sus servicios a más del 75% del régimen contributivo del municipio de Florida (lo que correspondía a un valor aproximado de 20.000 habitantes), y contaba con un personal que sobrepasaba los 100

funcionarios. Los servicios que para ese entonces se brindaban eran los de baja complejidad, los cuales se cubrían en su totalidad, y algunos servicios de mediana complejidad. Es importante aclarar que los contratos por capitación incluían baja y mediana complejidad, y algunos servicios de alta complejidad, para lo cual la IPS subcontrataba aquellos servicios que no podía brindar.

En años posteriores, la IPS se expandió a los municipios de Miranda y Corinto, abrió Unidades Básicas de Atención (UBA) en donde se ofrecían servicios de consulta externa, promoción y prevención, odontología y laboratorio clínico. En años siguientes, la IPS realizó nuevas ampliaciones en infraestructura, y amplió su recurso humano a más de 130 funcionarios.

2.2 ACTUALIDAD DE LA IPS

La IPS Clínica Salud Florida presta sus servicios de salud al sur del departamento del Valle del Cauca y Norte del Cauca, zona caracterizada por tener una actividad comercial basada en la producción azucarera, negocio que es el eje central de desarrollo de esta zona. También existe otro aspecto a considerar referente a la presencia de grupos alzados en armas en la región, situación que no es tan marcada ahora como hace algunos años, pero que sin embargo influye en la economía, en la sociedad, en las condiciones de estas poblaciones y en la de sus empresas.

En lo referente al sector salud, Florida es un municipio que cuenta con cerca de 58.000 habitantes, ubicados en los estratos 1, 2, y 3, de los cuales aproximadamente

30.000 corresponden al régimen contributivo, y 28.000 al régimen subsidiado (Ver tabla 1).

De esta población sobresalen por mayor número de afiliados las Empresas Promotoras de Salud (EPS) de Servicios Occidental de Salud (SOS) en el régimen contributivo, y Asmet Salud en el régimen subsidiado (Ver tabla 1).

En cuanto a las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), existen varios establecimientos en donde sobresalen por su población a cargo dos entidades, la primera de carácter público, la Empresa Social del Estado (ESE) Hospital Benjamín Barney Gasca, la segunda de carácter privado IPS Clínica Salud Florida. Tanto la ESE como la IPS brindan servicios de baja complejidad y la IPS servicios de mediana complejidad.

La IPS Clínica Salud Florida es una empresa de origen familiar, actualmente dirigida por su fundador, con un porcentaje de participación accionaria de su familia del 58,36%. Otro grupo importante aunque con menor participación es el grupo de médicos especialistas con 30,09.%, ya que estos ostentan como accionistas y como prestadores de servicios en la mayoría de los casos, y por último un grupo de parientes cercanos y colaboradores cercanos que ayudaron en su momento a la conformación de la IPS con 11,5 %.

La IPS Clínica Salud Florida cuenta con un grupo de colaboradores de 180 personas, de los cuales el 70% corresponden a personal de salud, y un 15% en personal administrativo y otro 15% en funciones de soporte. De estos funcionarios muchos de ellos están desde los inicios de la empresa, ya que se busca personal oriundo de la región y con poca rotación.

Tabla 1. Distribución de la población

Distribución de Población por Régimen de Afiliación y EPS			
Régimen	EPS	Población	Prestador
Contributivo	SOS	15000	IPS Salud Florida
	Coomeva	7000	IPS Salud Florida
	Nueva EPS	7000	UBA de la Nueva
	Salud Total	500	IPS Salud Florida
	Comfenalco	300	IPS Salud Florida
	SaludCoop	No hay dato	ESE Hospital
Subsidiado	Asmet Salud	15000	IPS + ESE
	Caprecom	9000	IPS + ESE
	Coosalud	No hay dato	ESE Hospital
	AIC	No hay dato	ESE Hospital
Otros	Policía	200	IPS Salud Florida
	Magisterio	No hay dato	ESE Hospital

Fuente: Creación propia a partir de los contratos de la IPS y del Hospital Benjamín Barney Gasca.

Abril 2014.

La IPS Clínica Salud Florida actualmente tiene como sus principales clientes a las Aseguradoras en Salud, en donde están las Empresas Promotoras en Salud (EPS) y las Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL) (Ver tabla 1). Las atenciones se realizan preponderantemente en el régimen contributivo, con servicios de baja complejidad

(Nivel I) incluyendo Urgencias y Hospitalización, y servicios de mediana complejidad (Nivel II) que abarcan consultas y cirugías especializadas ambulatorias (Ver figura 1).

Los ingresos de la empresa provienen de los contratos con EPS en un 80% y con ARL cerca de un 15%, el 5% restante es de origen particular y otras actividades. En los contratos con las Aseguradoras prevalece el modelo de capitación con las EPS, correspondiente este a un 70%, y un modelo de pago por evento que es preferido pero no exclusivo con las ARL, que corresponde a un 30%. El pago de los contratos por capitación generalmente están a 30 días, y el pago de los eventos están entre 90 a 120 días.

2.3 DESARROLLO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA IPS

Se realiza a continuación una descripción respecto al desarrollo estratégico de la IPS: IPS Clínica Salud Florida es una institución comprometida a prestar servicios de salud con oportunidad, calidez humana y calidad técnico-científica orientados al mejoramiento continuo, cumpliendo con disposiciones jurídico legales y mediante el uso adecuado de los recursos, que facilite un ambiente de trabajo agradable y de cooperación con los clientes y proveedores, generando confianza y motivación en nuestros usuarios para la adopción de estilos de vida saludable.

Figura 1. Portafolio de servicios

PORTAFOLIO DE SERVICIOS IPS CLÍNICA SALUD FLORIDA		
Consulta Externa		Consulta Urgencias
Consulta Especializada		Promoción y Prevención
Cirugía	Dermatología	Ciclo vital
Pediatría	Otorrinolaringología	Planificación Familiar
Ortopedia	Gineco Obstetricia	Control Prenatal
Urología	Medicina Familiar	Cáncer de Cuello Uterino
Oftalmología	Medicina Interna	Cáncer de Mama
		Agudeza Visual
		Vacunación
Ayudas Terapéuticas		Ayudas Diagnósticas
Psicología	Terapia Física	Laboratorio Clínico
Nutrición	Fonoaudiología	Radiografías
Terapia Respiratoria		Ecografías
		EKG
		Monitoría Fetal
Cirugía Electiva		Ambulancia
Hospitalización		Programa Crónicos
Odontología		Atenciones Externas
Procedimientos Menores		Farmacia

Fuente: IPS Clínica Salud Florida. Año 2009.

2.3.1 Misión

En 1.995 nacimos del esfuerzo y de la vocación de servicio de un grupo de profesionales del municipio de Florida, como una institución prestadora de servicio de salud, para brindar a las poblaciones de Florida, Miranda, Corinto y sus áreas de influencias, servicios de salud de calidad en el nivel básico y especializado de mediana complejidad (atención de urgencia, ambulatoria, hospitalaria y quirúrgica); con énfasis en promoción de la salud y prevención de la enfermedad, mediante el uso racional y oportuno de los recursos, cualificando continuamente al talento humano, para contribuir

en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios, de nuestros clientes internos y socios. Fuente: IPS Clínica Salud Florida. Año 1995

2.3.2 Visión

Ser la IPS elegida por nuestros clientes por la confianza que generamos, por la excelencia en los servicios de salud, por la calidez de nuestros colaboradores y por inducir a nuestros usuarios a la adopción de estilos de vida saludables. Consolidarse como empresa generadora de desarrollo socio económico en la región, contribuyendo en el crecimiento del talento humano para satisfacción y beneficio de nuestros clientes, socios y proveedores.

2.4 ESTRUCTURA DE LA IPS

La IPS Clínica Salud Florida cambió su estructura organizacional, buscando adoptar un modelo de tipo funcional, el cual divide a la institución en unidades funcionales las cuales se pueden clasificar en cuatro grandes ejes de acuerdo a la actividad que realiza el cual se puede observar en la figura 2.

El primer eje es el de producción o servicios, estas unidades funcionales reciben el nombre de unidades de negocios ya que son las que realizan y venden el servicio de salud. Aquí están las unidades de Consulta Externa, Consulta de Urgencias, Hospitalización, Cirugía, Laboratorio, Farmacia entre otras. Estas unidades se

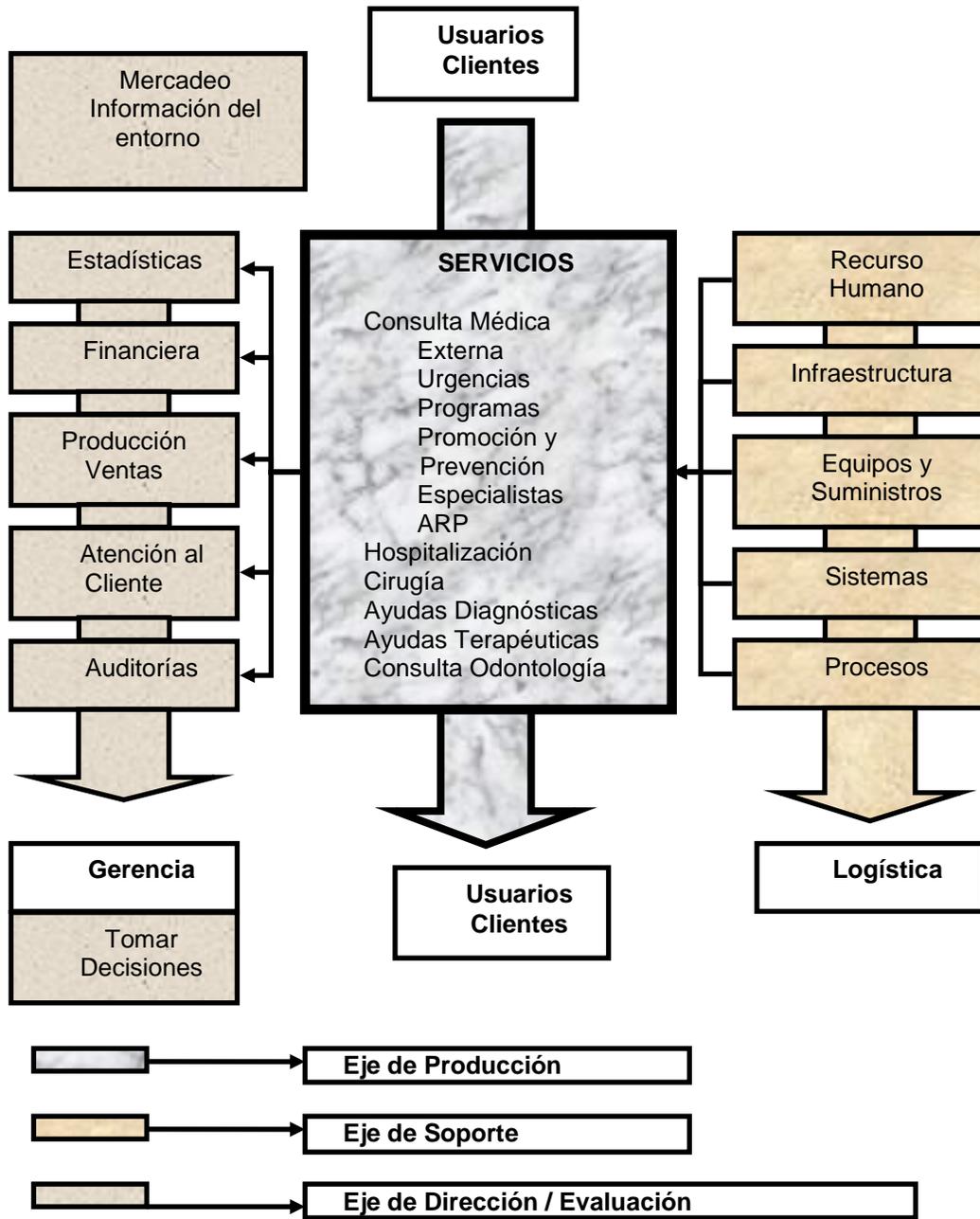
caracterizan por tener un alto componente de personal de la salud y por ser las que tienen siempre el contacto con los usuarios.

El segundo eje es el de soporte, estas unidades funcionales reciben el nombre de Unidades de Soporte, estas realizan funciones de soporte en lo relacionado con talento humano, infraestructura, equipos e insumos. Aquí están las unidades de Recurso Humano, Mantenimiento, Almacén, Conserjes, Vigilancia, entre otras. Son las encargadas de tener los elementos necesarios para que las unidades funcionales puedan operar.

El tercer eje es el de información, estas unidades funcionales se denominan Unidades de Información, ya que son las encargadas de obtener datos en relación a la prestación de los servicios. Aquí están las unidades de Estadística, Atención al cliente, Finanzas, Auditorías.

El cuarto eje es el de dirección, conformado por la Gerencia y Coordinación de prestación de servicios de salud, quienes tienen la tarea de orientar las acciones generales de la IPS. (Ver figura 2)

Figura 2. Estructura de la IPS.



Fuente: IPS Clínica Salud Florida. Año 2012.

2.5 RESULTADOS FINANCIEROS

A continuación se presenta un estado de resultados comparativo entre el periodo del año 2013, y lo acumulado a marzo del año 2014. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Estado de resultados

I.P.S CLINICA SALUD FLORIDA S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

(Expresados en pesos colombianos)

	A Acumulado Marzo 2014		A Diciembre 2013	
		%		%
Ingresos Operacionales	2.035.373.911	100%	7.065.768.572	100%
Menos: Costo de Ventas	1.166.201.443	57%	5.048.857.819	71%
Resultado Marginal	869.172.469	43%	2.016.910.753	29%
Gastos Administrativos y venta	733.503.250	36%	1.869.785.772	26%
Resultado Operacional	135.669.219	7%	147.124.981	2%
Ingresos No Operacionales	8.614.181	0%	47.033.411	1%
Gastos No Operacionales	(61.648.905)	-3%	(142.402.883)	-2%
Resultado Antes de Impuesto de Renta	82.634.495	4%	51.755.509	1%
Provisión para Impuesto de Renta	80.647.484	4%	20.000.000	0%
Resultado (Pérdida) Neto del Ejercicio	1.987.011	0%	31.755.509	0%
Reserva Legal		0%	3.175.551	0%
Utilidad por Distribuir	1.987.011	0%	28.579.958	0%

LUIS VICIENTE LONDOÑO T. Representante Legal	JULIAN OSIRIS AGUIRRE ARIAS Contador Público TP No. 87.630-T	CRISTOBAL VARGAS Revisor Fiscal TP No. 25.652-T
--	--	--

Fuente: IPS Clínica Salud Florida. Abril 2014

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA

Teniendo en cuenta la descripción de la empresa, se procede a desarrollar un análisis de la IPS Clínica Salud Florida desde tres aspectos, el primero un análisis interno, el segundo un análisis externo y el tercero un análisis de riesgo. Mediante el uso de varias herramientas de análisis estratégico se busca poner de manifiesto características de la compañía que pueden ser explotadas y potenciadas.

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 Modelo Canvas

A continuación se describe los segmentos del Modelo Canvas, y se realiza una descripción corta de cada eje por segmento.

- **Segmento de Clientes:** Corresponde a los clientes de la IPS, aquellos que consumen sus servicios.

Aseguradoras en Salud: Incluye a las Empresas Promotoras de Salud (EPS) y a las Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL). Son los clientes más desarrollados con que cuenta la IPS, en donde un poco más del 90% de los ingresos provienen de estos clientes. En este eje, se buscan nuevos clientes en el sector subsidiado (EPS-s).

Empresas: Corresponden a empresas de la región, sector poco explorado, y que a partir del presente año se han considerado. Incluyen empresas grandes como Riopaila-Castilla al igual que algunas Pymes.

Comunidad: Corresponden al 5% de las ventas, y son los también llamados pacientes particulares, en donde la IPS no realiza mercadeo ni atención diferencial, este valor corresponde a un consumo vegetativo cercano a los 300 millones de pesos.

- **Relación con Clientes:**

Confianza: Es el eje más desarrollado de la IPS, y principalmente con las aseguradoras en salud con quienes se han forjado relaciones comerciales por años basadas en la confianza, por lo general la IPS es reconocida por ser un cliente serio y cumplir con los compromisos contractuales pactados.

Gestión: Busca solucionar las necesidades en salud de la población en el área de influencia, caracterizándose por tener siempre una solución a los pacientes, según sea la situación. La IPS gestiona directamente los casos con EPS u orienta al usuario sobre su problemática con su posterior seguimiento.

Información: Es un área con pocos avances, poco reconocida por la gerencia, con enfoque en el cumplimiento de requerimientos externos de información, sin embargo es una prioridad en el desarrollo de la IPS como eje fundamental para la toma de decisiones.

- **Canales:**

Citas de negocios: Es el principal método utilizado para socializar, buscar reconocimiento y cerrar contratos con las aseguradoras en salud.

Corretaje: Método utilizado por la IPS en alianza con algunas EPS, en donde se promueve y facilita a las empresas y a personas naturales a afiliarse al régimen

contributivo, en este momento se cuenta con cierto grado de influencia sobre la distribución de afiliación por EPS de la población del área de influencia.

- **Propuesta de Valor:**

Atenciones en salud basadas en lo promulgado en el Sistema de Salud Colombiano, con énfasis en promoción de la salud y prevención de la enfermedad, y personalización de la atención a los pacientes cuando la patología lo amerita. El objetivo es tener una población sana que su necesidad de salud tenga un enfoque preventivo más que resolutivo.

- **Actividades Clave:**

Mantenimiento de Clientes: Es la estrategia más usada, enfocada principalmente a las aseguradoras en salud.

Oferta de servicios de mediana complejidad: Por esta razón los usuarios no deben desplazarse a ciudades como Cali o Palmira, sino que puede recibir estas atenciones en la misma ciudad que residen.

Enfoque operativo: La IPS por ser fundada por personal perteneciente a la Salud, tienen un enfoque más operativo, más de prestación de servicio de salud, que ha permitido ofrecer servicios que sobrepasan los estándares dados por el estado, característica que es reconocida por los usuarios y por algunos clientes.

- **Recursos Clave:**

Talento Humano: Para la IPS el talento humano es el principal activo, el personal en su gran mayoría es oriundo de Florida y tiene una escasa rotación.

Conocimiento de la Problemática Social: La IPS es una empresa que debido a su talento humano conoce los diferentes problemas del municipio, y en la medida de lo posible de manera informal intenta ayudar sobre estos temas.

Manejo de Información: se encuentran dificultades en la gestión de la información adecuada, sin embargo frente a sus pares, la IPS se caracteriza por responder adecuadamente a las necesidades de información que le solicitan sus clientes, así como de proveer a la gerencia de datos para tomar decisiones.

- **Socios Clave:**

Por tratarse de un Sistema, en este caso el Sistema de Salud, los clientes en varias ocasiones también son socios.

Aseguradoras en Salud: Son en este momento es su mayor socio, ya que a través de la IPS ellas ejecutan su razón social, por este motivo la alineación entre Estado-EPS-IPS es fundamental para la buena salud del sistema.

Comunidad: En este momento es un socio poco tenido en cuenta a pesar que sobre ésta ejercen su razón social, incluso, teniendo en cuenta que es la misma comunidad quien elige su prestador al elegir su EPS.

Talento Humano: Como se mencionó anteriormente, muchos de los colaboradores están desde la fundación de la empresa, y a pesar de que existen fuertes lazos

emocionales, por parte de la empresa no existen políticas encaminadas a mejorar la calidad de vida de los funcionarios.

- **Estructura de Costos:**

En el momento la IPS presenta en un 70-80% de sus costos en pago de nómina, y siempre sus políticas se han encaminado a controlar este rubro. Sin embargo se empiezan a gestionar nuevas herramientas y estrategias que permitan incidir en el manejo de inventarios y optimización del recurso financiero, estrategias que hasta el momento no se habían tenido en cuenta.

- **Flujo de Ingresos:**

Capitación y Evento: En la actualidad estos son los sistemas de pago por venta más usados por la IPS, en donde el sistema de capitación está cercano al 60% de los ingresos y el evento a un 30% de los ingresos. Sistemas de contratación en donde la IPS muestra una adecuada adaptabilidad y sincronía que permite tener recursos sin mucho proceso de glosas.

Ventas Particulares: Corresponde a un 5% de los ingresos, sin embargo no cuenta con un adecuado sistema de información que permita recibir información sobre la competencia.

Venta a Empresas: Mercado que está siendo explorado, con algunos tímidos avances en ventas de servicios de salud ocupacional a las empresas de la región, con algunas experiencias que han permitido mejorar el producto. Aunque las ventas han sido pocas

comparativamente con otros servicios ofrecidos por la IPS, son atenciones que pueden generar ingresos por temporadas del año.

3.1.2 Matriz DOFA

Dentro de las herramientas utilizadas para realizar el análisis de la IPS se tuvo en cuenta la matriz DOFA que permite obtener una visión global de la empresa y planificar estratégicamente su futuro; fortalezas y debilidades para el análisis interno y oportunidades y amenazas para el análisis externo como se indica en la gráfica 3.

Figura 3. Matriz DOFA



Fuente: Creación propia. Noviembre 2013

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 Análisis del sector

A continuación se revisa el macro entorno y el análisis del sector en busca de la identificación de las oportunidades y amenazas desde varios aspectos que conforman el entorno, logrando tener una idea más precisa sobre aquellos aspectos en donde puede haber puntos de mejora, oportunidades de negocio, y riesgos que subsanar. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Análisis del sector

Entorno	Oportunidades	Amenazas
Político	-Participación política local: con participación en el consejo municipal. -Participación política nacional: apoyo a congresista de la región.	-Dificultades con la actual Alcaldía. -Inestabilidad política en el manejo de hospitales en el Valle del Cauca.
Económico	-Disminución de la tasa de desempleo. (Aumenta la Capitación). -TLC: Beneficia a Ingenios, aumentan los recursos económicas de manera local. -Devaluación peso: Beneficia ingenios. -Alto comercio local.	-Devaluación del peso: Aumenta el precio de algunos insumos. -Paros nacionales solucionados con subsidios.
Social	-Grupos sociales con adecuado nivel de organización. -Población de influencia cercana al 50%. -Cultura: Consumo local.	-Asonadas: Repetidamente, y aumento de la delincuencia común. -Atentados guerrilleros en municipios aledaños.
Tecnológico	-Acceso a internet más eficiente: aún limitado para algunos municipios. -Mayor parametrización de información a nivel nacional. -Integración de procesos con clientes vía internet.	- Avances continuos de tecnología.
Ambiente Natural	-Municipio con múltiples municipios vecinos. -Sistema de emergencias municipal bien integrado.	-Riesgo de avalancha del río local. -Problemas de agua con municipios vecinos.
Legal	-Incógnita bajo la inminente reforma de salud. -Reforma tributaria: Alto componente de recurso humano. -Mayor parametrización de información a nivel nacional.	-Legislación variable con reformas continuas. -Pobre control de Superintendencias.

Fuente: Creación propia. Marzo 2014.

3.2.2 Las cinco fuerzas de Porter

Con el fin de realizar una mejor revisión del mercado, sus reglas de juego, tendencias y restricciones de acceso se plantea el uso de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la IPS en la tabla 4:

Tabla 4. Cinco fuerzas de Porter

Entorno	Oportunidades	Amenazas
Poder de negociación de los proveedores	-Buenas y largas relaciones comerciales, que nos dan cierto grado de maniobra en el manejo de insumos y acceso a servicios. -Sector de medicamentos con más controles.	-Saturación de la red a nivel de salud. -Aumento de precios de insumos Importados.
Poder de negociación de los compradores	-Mayor flujo de capital, aumento de clientes particulares.	-Poca competencia entre EPSs. -Alto poder de negociación EPS.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	-Nuevos servicios y/o forma diferente de brindarlos, depende de la adaptabilidad.	-Pendiente la reforma a la salud, que puede generar nuevos mercados y nuevos competidores. -Nuevos competidores en negocios complementarios, como Home-Care.
Amenaza de introducción de productos sustitutos	-El ingreso de nuevos servicios al POS así como el desarrollo de nuevos procesos y métodos clínicos, crean mercados que pueden complementar la medicina convencional (eje. medicina alternativa). -Hospitalización en casa: Sustituto parcial del servicio de Hospitalización.	-Hospitalización en casa: Sustituto parcial del servicio de Hospitalización. -Traslados hospitalarios.
Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia.	-Baja competencia en nivel básico y medio de atención.	-Leyes proteccionistas a Empresas Sociales del Estado (ESES-Hospitales).

Fuente: Creación propia. Marzo 2014.

3.3 ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de riesgos reduce la incertidumbre y facilita el logro de los objetivos de la organización (IPS) para lo cual se identificaron riesgos en el entorno, riesgo legal, de reputación, estratégico, operativo y financiero sin embargo se desarrollan los de mayor relevancia para la IPS.

- **Riesgo Estratégico:**

Fallas en la aplicación de estrategias a largo plazo que permitan consolidar el negocio a futuro. Actualmente con estrategias de tipo reactivas como resultado de la inestabilidad constante del sector y por otro lado a los diferentes estilos gerenciales. También con dificultades para ejecutar acciones constantes en el tiempo que permitan sostener estrategias a largo plazo, esto debido a dificultades en la definición de objetivos y seguimientos de los mismos.

- **Riesgo Operativo:**

Falta de soporte a equipos claves para el desarrollo de servicios de salud, como es el caso del esterilizador o el equipo de rayos X en donde una falla grave puede afectar múltiples servicios de la IPS. Como también el caso de la falla del servidor en donde se ejecuta el programa de historias clínicas, situación que afecta la producción de todos los servicios de salud de la IPS. Problemas con el suministro de agua por periodos superiores a dos días afectaría de forma importante a la IPS.

- **Riesgo Financiero:**

Recientemente identificado, el reporte por parte de acreedores a las centrales de riesgos financieros situación que bloqueo el acceso a créditos durante dos meses por parte de la IPS. Riesgo de iliquidez presente ya que la empresa maneja un estrecho colchón financiero soportado en muchas ocasiones por sobregiros, frente a tiempos de cartera que en ocasiones y siendo normal oscilan entre 90 y 180 días.

4 PROPUESTA ESTRATEGICA

Con la información obtenida en el análisis estratégico de la IPS Clínica Salud Florida se desarrolla la siguiente propuesta, la cual se divide en cuatro planteamientos. El primero corresponde al modelo Canvas, en el segundo y tercero se propone una misión teniendo en cuenta el modelo antes planteado, y en el cuarto planteamiento se desarrolla un mapa estratégico que intenta abarcar las características observadas del análisis DOFA y las Cinco Fuerzas de Porter.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO CANVAS

Teniendo en cuenta los aspectos analizados de la IPS Clínica Salud Florida tanto internos como externos, se plantea un modelo Canvas que incluye revisión de algunos puntos ya considerados y la respectiva propuesta. A continuación se describe el modelo con la información revisada y los nuevos aspectos, se omiten aquellos aspectos que no sufrieron cambios.

- **Segmento de Clientes:**

Corresponde a los clientes de la IPS, aquellos que consumen los servicios. Se describen nuevos segmentos, los cuales no son explorados en la actualidad.

Empresas: Este sector ofrece grandes oportunidades debido al desarrollo de la región debido al TLC del sector azucarero. La formalización de muchas empresas contratistas de los ingenios abre la puerta a servicios de salud como Salud Ocupacional, traslado de pacientes, y jornadas de salud.

Sector Público: Por lo general las alcaldías desarrollan proyectos de salud que van desde diagnósticos de problemas en salud, como actividades asistenciales encaminadas a subsanar estos problemas. La IPS ha permanecido por años al margen de este mercado, a pesar de contar en este momento con casi el 50% de la población de Florida, hecho que se convierte en una ventaja competitiva en el momento de realizar este tipo de servicios.

Comunidad: Se plantea la venta de servicios plus, para aquellos usuarios que requieran un trato preferencial y más oportuno.

- **Relación con Clientes:**

Información: El Estado presiona a las aseguradoras en salud por resultados de su gestión, convirtiendo a las IPS-s que manejen adecuadamente la información, en socios clave.

Calidez: Se busca en corto plazo una atención más receptiva y amable para los clientes.

Participativo: Se espera crear servicios participativos, buscando involucrar a los usuarios menos presentes (empresas – comunidad) en la creación de servicios de salud que se ajusten a sus necesidades.

- **Canales:**

Participación en actividades políticas y culturales: Se pretende involucramiento en aspectos diarios de la comunidad desde la parte política y cultural, que permitan apreciar nuevos escenarios de clientes.

Televisión: Utilizar esta herramienta, ya que Florida cuenta con un canal local, con audiencia en la población, actualmente operativo.

Internet: Se plantea el manejo de la WEB con varios usos, desde participación en redes sociales, como medio de captura y envío de información con nuestros proveedores y clientes.

- **Propuesta de Valor:**

Se pretende ofrecer atenciones más específicas a los grupos presentes en la población, tales como grupos de la tercera edad, madres, empresas, etc. Atenciones encaminadas a solucionar de una forma más holística problemas en salud de estos grupos.

- **Actividades Clave:**

Toma de decisiones: En este punto se pretende mejorar el método en que se toman las decisiones, dándole un papel relevante a la información del negocio tanto interna como externa, con el objetivo de tomar decisiones con más precisión, buscando acciones más costo-eficaces.

Mercadeo: Se pretende desarrollar los canales antes descritos, rutas por donde se pretende transmitir la propuesta de valor de la IPS.

Participación política y social: Promover y apoyar actividades culturales en los municipios. Participar en actividades de discusión políticas que se lleven a cabo.

- **Recursos Clave:**

Manejo de información: El objetivo es tener información para uso interno primordialmente, situación fundamental en la toma de decisiones.

Manejo de herramientas virtuales: De la mano del anterior punto, se busca la implementación de herramientas virtuales que permitan tener un mayor control sobre la información que se maneja en la IPS, permitiendo con mayor facilidad procesos de

estandarización, y aportando a las áreas de dirección datos con menor dispersión, mayor precisión y rapidez.

Gestión financiera: La IPS por ser fundada por personal perteneciente a la Salud, tienen un enfoque más operativo, más de prestación de servicio de salud. Se plantea la necesidad de implementar estrategias financieras que permitan optimizar Los recursos monetarios.

- **Socios Clave:**

Comunidad: Busca vincular a la comunidad en los procesos de desarrollo de servicios más acorde a sus necesidades, haciéndolos partícipes en este proceso de creación.

Empresas: Fomentar en las empresas el concepto de salud para sus empleados, convirtiendo a la IPS en socio estratégico para tal fin.

Sector público: Debido al volumen de usuarios que atendemos, y apoyándonos en la información sanitaria que podemos obtener, la IPS puede desarrollar acciones de diagnóstico, ejecución y monitoreo de políticas públicas.

- **Estructura de Costos:**

Disminuir Tercerización: La IPS está en la capacidad de ofrecer servicios más complejos, situación que disminuiría costos, de servicios que actualmente se sub contratan.

- **Flujo de Ingresos:**

Licitaciones: Se pretende que al desarrollar como cliente el sector público, pueda, la IPS, incluir esta ruta al flujo de ingresos. Para esto es indispensable conocer sobre los modelos de contratación en el sector público.

Venta a empresas: La venta de servicios de Salud Ocupacional ofrece una gran oportunidad, teniendo en cuenta que en la actualidad las empresas de la región compran estos servicios a IPS de Cali especializadas en estos temas. Se pretende incursionar en este mercado con la ventaja de ser locales y la dispersión del costo por el tamaño de la IPS.

En la figura 4 se puede observar el desarrollo del mapa estratégico actual y el planteado a partir del diagnóstico realizado:

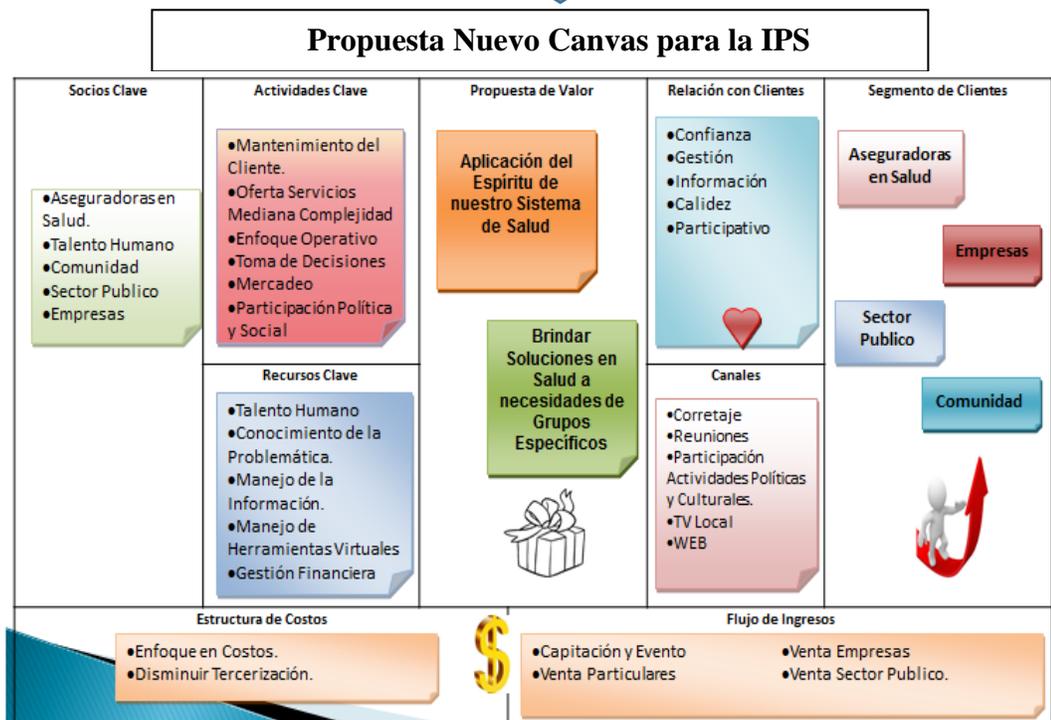
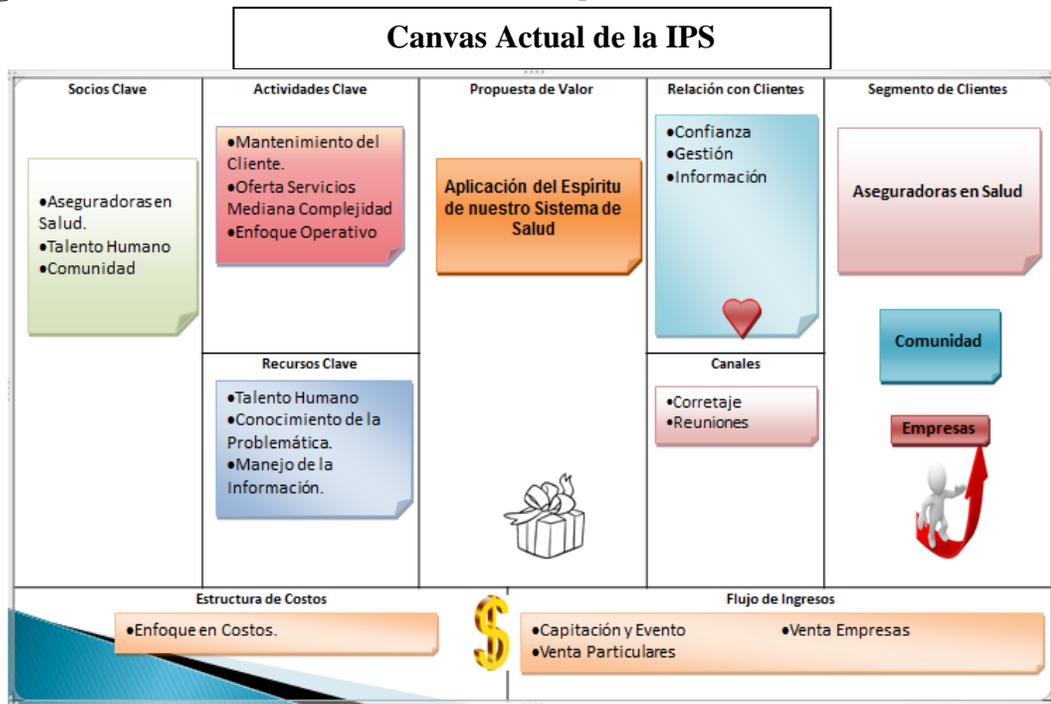
4.2 PLANTEAMIENTO DE MISIÓN

Generar bienestar de los clientes y de su población afiliada a través de servicios de salud cálidos, confiables, participativos y oportunos, en los niveles de mediana y baja complejidad, haciendo énfasis en promoción de salud y prevención de la enfermedad, brindado por un equipo de colaboradores con altas capacidades humanas y técnicas.

4.3 PLANTEAMIENTO DE VISIÓN

Ser un modelo de atención en salud de mediana y baja complejidad replicable a nivel regional, que permita en el 2020 ampliar los servicios a otros municipios y a otros clientes. Buscando la integración del aspecto sanitario desde lo político, social, legal y humano, que permita la atención no solo de personas, si no de poblaciones y de sus necesidades en salud.

Figura 4. Modelo Canvas. Fuente: Creación Propia. Noviembre 2013



4.4 PLANTEAMIENTO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Con base en lo planteado en el Análisis Estratégico de la Compañía (Ver punto 3) se diseñó un mapa estratégico con la metodología de Norton y Kaplan. En el momento la IPS no cuenta con un mapa estratégico, y se busca con esta propuesta conectar varios componentes identificados en los análisis anteriores. A continuación se describe los cuatro componentes del modelo en un orden ascendente con sus respectivas relaciones.

- **Componente de aprendizaje y crecimiento**

Se consideran los siguientes tres (3) aspectos como pilares fundamentales del modelo:

Desarrollo de tecnologías de la información (TI): Frente al crecimiento del negocio y buscando afrontar con mayor eficiencia los retos del sector salud, se plantea la necesidad de desarrollar un TI, que provea de información oportuna y confiable a la dirección. Propuesta que abarca inversiones en infraestructura de TI, telefonía IP, e integración de software.

Creación y formalización del conocimiento: En búsqueda de aterrizar las actividades que la compañía realiza, como base para la creación y adopción de buenas prácticas en salud y empresariales, se propone la inversión en el desarrollo de guías y protocolos, así como en el estudio del negocio y su entorno. Acciones que serían la base para desarrollar nuevos segmentos de clientes, y afianzar los existentes, con atenciones con altos estándares de calidad.

Gestión del talento humano: Reconociendo que las empresas del sector salud tienen un alto componente humano en su actividad productiva, se observa la necesidad de

fomentar acciones encaminadas en fortalecer el talento humano, como el desarrollo de competencias, capacitaciones continuadas, fomentar trabajo en equipo, desarrollo de plan-carrera entre otras.

- **Componente de perspectiva interna**

Se consideran cuatro (4) aspectos que engranan de manera interna los pilares del anterior componente con la propuesta de valor al cliente de la IPS, los cuales se mencionan a continuación:

Mejorar procesos de toma de decisiones: Mejora de la obtención de información y la gestión del conocimiento, y por otro lado, mejorar las capacidades de liderazgo del talento humano, generando los sustratos necesarios para mejorar los procesos de toma de decisiones, brindado a la dirección de datos objetivos que permitan tomar acciones más precisas.

Investigación y desarrollo de servicios de salud: Con una plataforma de TI, y la gestión del conocimiento, se plantea la creación de un grupo de investigación y desarrollo que permita de manera continua la exploración de nuevas oportunidades de negocios que puedan aplicarse en nuestro mercado.

Estandarizar y protocolizar procesos y servicios: Se articula con el aspecto de creación y formalización del conocimiento. Se propone organizar de manera escrita y protocolizada, el conocimiento de la compañía, incluyendo las prácticas médicas tales como protocolos de atención, guías de manejo, etc, así como los prácticas empresariales de las distintas unidades funcionales.

Mejorar calidad del servicio: Se pretende que con la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano, se mejore la calidad del servicio. Para esto se plantea la

creación de políticas institucionales en diferentes aspectos, tales como políticas de atención al cliente, políticas de seguridad del paciente, entre otras.

- **Componente de perspectiva del cliente**

Se consideran tres (3) aspectos en relación a la propuesta de valor para los clientes, estos son:

Nuevos servicios de salud: Con la mejora en los procesos de toma de decisiones y un departamento de investigación y desarrollo, se pueden generar alternativas de servicios que abarquen otras necesidades en salud de nuestros clientes, así como la mejora de los servicios ya existentes.

Nuevos segmentos de clientes: Con la información y metodología adecuada, se propone explorar nuevos segmentos de clientes que tengan en el momento necesidades de servicios de salud, bien puede ser el caso de las empresas frente a los servicios de salud ocupacional, y de las alcaldías con ejecución de actividades sanitarias a grupos poblacionales.

Servicios amigables, seguros y efectivos: Con la implementación de las políticas descritas en el anterior componente, se generarán servicios con características importantes para nuestros clientes y usuarios.

- **Componente de perspectiva financiera**

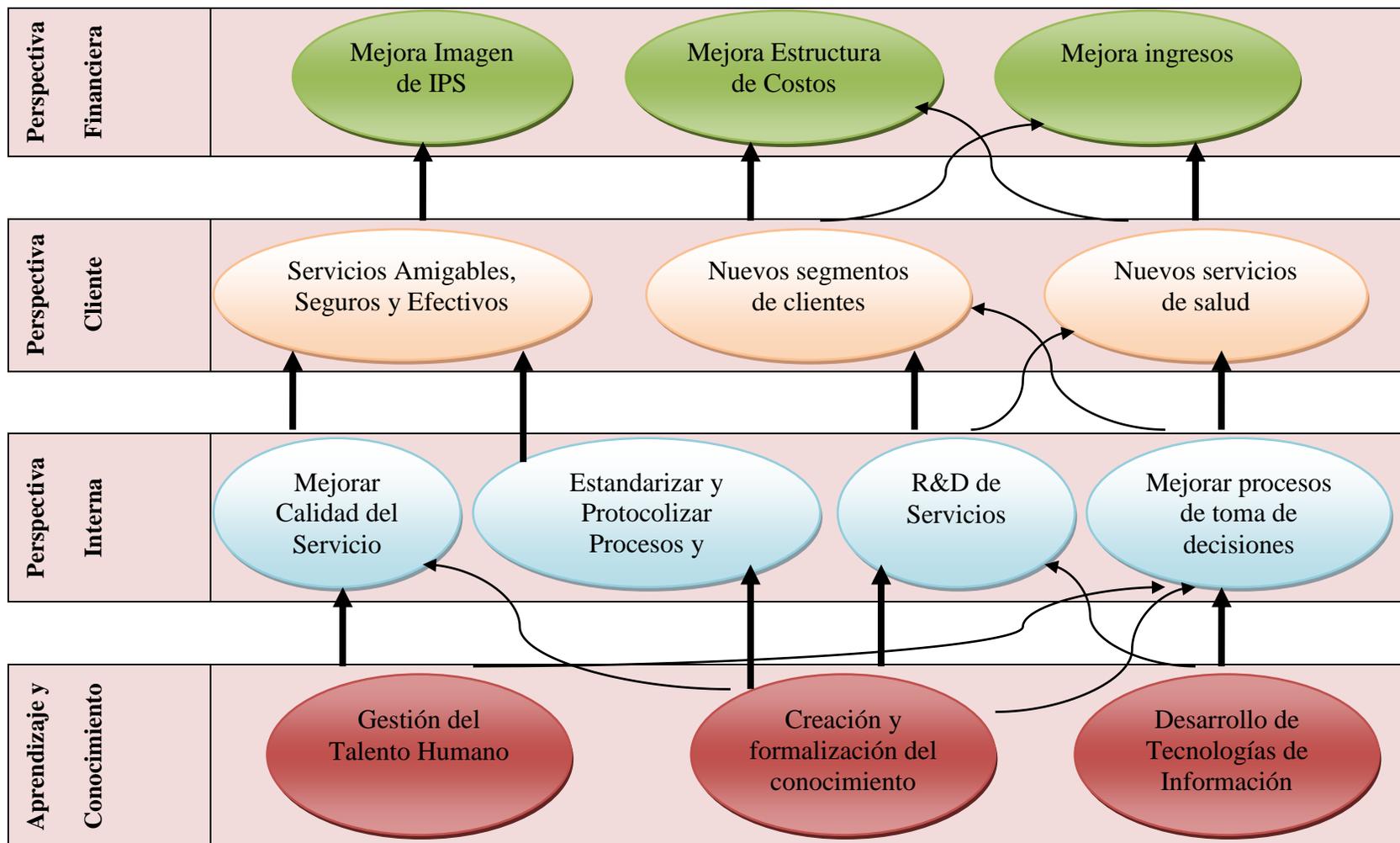
Se consideran tres (3) aspectos como resultado del mapa estratégico que generarán un mejor resultado financiero para la IPS. Estos aspectos son:

Mejora ingresos: Al contar con otros segmentos de clientes, y nuevos servicios de salud para ofertar, se producirán mayores ingresos para la IPS. Es importante tener en cuenta que no se genere canibalismo entre los servicios ofrecidos.

Mejorar estructura de costos: Con la venta de nuevos servicios a más segmentos de clientes, se optimiza la capacidad productiva de la IPS, con mayor utilización de la capacidad instalada y la sinergia entre las diferentes unidades de negocios, resultado que impacta positivamente la estructura de costos.

Mejora imagen de la IPS: Con la prestación de servicios con una alta aceptación de nuestros usuarios, se generará un reconocimiento positivo de la marca de la IPS, aumentando la propensión de los clientes a elegir a la IPS como su prestador de servicios de salud (ver figura 5):

Figura 5. Mapa Estratégico. Fuente: Creación propia. Mayo 2014



CONCLUSIONES

- Se revisaron características de la IPS Clínica Salud Florida permitiendo observar de manera conjunta aspectos históricos, demográficos, geográficos, financieros y estratégicos, que serían el sustrato para un posterior análisis de la compañía.
- Mediante el uso de varias metodologías de análisis estratégico se logró identificar el modelo de negocio que aplica actualmente la IPS, en donde se analizaron aspectos internos, externos y de riesgos, encontrando múltiples fortalezas y oportunidades a desarrollar y debilidades y amenazas a tener en cuenta. Estas múltiples metodologías como el modelo Canvas, matriz DOFA, Cinco Fuerzas de Porter entre otras, permitieron aterrizar, agrupar y organizar un sin número de estrategias y acciones ejecutadas en la IPS Clínica Salud Florida, permitiendo así una visión estratégica más clara de la empresa.
- Se logró articular los resultados obtenidos del análisis interno, externo y de riesgos, en una propuesta de desarrollo estratégico de la IPS, en donde se explotan las ventajas identificadas y se adoptan medidas tendientes a minimizar los riesgos. Esta propuesta se plantea de dos maneras, la primera en un mejorado modelo Canvas, y la segunda en un mapa estratégico de Norton y Kaplan.
- Se desarrolló un documento que permitirá a la IPS Clínica Salud Florida aplicar un modelo de salud sostenible financieramente, dando énfasis en servicios de promoción y prevención, aplicables a múltiples segmentos de clientes como lo son las aseguradoras, las empresas y el sector público.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda desarrollar un cuadro de mando “Balance Score Card” que permita la aplicabilidad y la monitorización del mapa estratégico planteado en este documento.
- Se plantea determinar y caracterizar las acciones puntuales para cada aspecto del nuevo modelo Canvas de la IPS, con el objetivo de garantizar el cumplimiento programático de las estrategias propuestas.
- Se recomienda la revisión y uso periódico por parte de la gerencia de la IPS de las metodologías de análisis estratégico usadas en este documento, para orientar las acciones de la compañía.
- Se propone la creación de un documento en donde se consigne periódicamente los momentos importantes de la compañía, documento de tipo histórico que permita orientar acciones futuras.

GLOSARIO

ARL: Aseguradoras de Riesgos Laborales. Antiguas Aseguradoras de Riesgos Profesionales. Son las encargadas de administrar las patologías generadas por accidentes y enfermedades ocasionados por el trabajo.

Baja complejidad: Hace referencia a la clasificación de los niveles de servicios de la ley 100, divididos en baja, media y alta complejidad, estando aquí los niveles básicos de salud como consulta externa , odontología y urgencias.

Capitación: Es un modelo de contratación en el sector salud, contrato que se establece entre IPS y EPS, en donde los servicios de salud se pagan por anticipado, los servicios se pagan de forma grupal teniendo en cuenta las frecuencias de uso de estos por parte de la población.

EPS: Empresas Promotoras de Salud. En el Sistema de Seguridad Social Colombiano, esta institución se encarga de administrar financieramente y logísticamente la prestación de los servicios de salud.

EPS-s: Son las Empresas Promotoras de Salud que cubren la población del régimen subsidiado.

ESE: Empresa Sociales del Estado. Al entrar en vigencia la Ley 100, los hospitales públicos del antiguo modelo de salud tomaron este nombre.

Esterilizador: Aparato mecánico usado en ambiente hospitalario que elimina patógenos de instrumental médico.

Evento: Es un modelo de contratación en el sector salud, contrato que se establece entre IPS y EPS, en donde los servicios de salud se pagan individualmente, por cada servicio prestado se paga una suma previamente establecida.

IPS: Institución Prestadora de Salud. En el Sistema de Seguridad Social Colombiano, esta institución se encarga de prestar directamente servicios de salud a la población.

Ley 100: Es un conjunto de artículos promulgado en el año 1993 que circunscriben el derecho a la salud descrito en la Constitución Colombiana de 1991.

Mediana complejidad: Hace referencia a la clasificación de los niveles de servicios de la ley 100, divididos en baja, media y alta complejidad, estando aquí los niveles intermedios de salud como consulta especializada.

Pyme: Acrónimo que se usa para clasificar empresas pequeñas y medianas, con un número reducido de empleados.

Promoción de salud: Conjunto de actividades de la Ley 100 encaminadas a enseñar y promover estilos de vida saludable en la población.

Prevención de la enfermedad: Conjunto de actividades de la Ley 100 encaminadas a prevenir patologías en la población.

Régimen contributivo: Corresponde a una clasificación dada en la ley 100, a aquella población asegurada que esta empleada y cotiza al sistema.

Régimen subsidiado: Corresponde a una clasificación dada en la ley 100, a aquella población asegurada que no está empleada y por ende no aporta monetariamente al sistema.

UBA: Unidad Básica de Atención. Corresponde a una edificación en donde se brindan servicios de salud de baja complejidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Martínez, Everardo. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria A.C. En: Mexicana de Agronegocios. Vol. 9 (julio-diciembre).
- Amaya, Jairo. (2005). *Planeación y estrategia fundamentos, modelo y software de planeación*. Recuperado de <http://books.google.es/books>
- Andrade, Sebastian. (2012). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Recuperado el 3 de octubre de 2012, de <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor>
- Fleitman, Jack (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Fred, David. (1994). *La gerencia estratégica*. (9 ed. p. 19) Legis.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*.(1ed) México: Symnetics.
- Serna Gómez, Humberto. (2000). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología*. (7 ed. P. 17) Bogotá: 3R Editores.
- Steiner, G.A. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. (p.26) México: Continental.
- Valda, Juan Carlos. (2013). *Grandes Pymes*. Recuperado el 7 de septiembre de 2013, de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>.