

APOYO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IPS GEINSALUD
DEL MUNICIPIO DE MOCOA, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO – PERIODO
2019-2024


DANIA ZORAIMA PINCHAO BURBANO
Estudiante

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO
PROGRAMA GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE LA INNOVACIÓN
TRABAJO DE GRADO MODALIDAD PASANTÍA
MOCOA PUTUMAYO
2019

TABLA DE CONTENIDO


RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. ELEMENTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 TEMA	9
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.2.1 Descripción del problema.....	9
1.2.2 Formulación del problema	10
1.2.3 Sitematización del problema	10
1.3 JUSTIFICACION	10
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	12
1.5 MARCO TEÓRICO.....	12
1.6 METODOLOGÍA.....	13
2. RESULTADOS Y ANÁLISIS	17
2.1 RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN DE GEINSALUD	17
2.1.1 Oferta de servicios.....	17
2.1.2 Horario de atención	18
2.1.3 Capacidad instalada.....	18
2.1.4 Infraestructura física.....	19
2.1.5 Manual de procesos y procedimientos	21
2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA	22
2.2.1 Análisis del macroentorno.....	22
2.2.2 Análisis del microentorno	28
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores en el sector	29
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos	29
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	29
2.2.6 Poder de negociación de los compradores	30
2.2.7 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	31
2.2.8 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	34
2.3 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA.....	36
2.3.1 Capacidad directiva	36
2.3.2 Capacidad financiera	37
2.3.3 Capacidad competitiva	37
2.3.4 Capacidad tecnológica.....	37
2.3.5 Capacidad de talento humano	38
2.3.6 Perfil de capacidad interna (PCI)	42
2.3.7 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	45
2.3.8 Matriz de perfil competitivo.....	48
2.4 MATRIZ DOFA	49
2.4.1 Estrategias FO	54
2.4.2 Estrategias FA	56
2.4.3 Estrategias DO.....	57

2.5 MATRIZ AXIOLÓGICA	57
2.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	59
2.6.1 Horizonte deL Plan Estratégico.....	59
2.6.2 Misión.....	59
2.6.3 Visión	59
2.6.4 Políticas de la empresa	59
2.6.5 Objetivos organizacionales	60
2.6.6 Mapa de macroprocesos	60
2.7 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	62
2.7.1 Matriz de la gran estrategia	62
2.7.2 Matriz interna externa	64
2.8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	65
2.8.1 Estrategias ofensivas	65
2.8.2 Estrategias defensivas	66
2.8.3 Estrategias genéricas	66
2.8.4 Estrategias concéntricas	66
2.8.5 Vector estratgia para GEINSALUD.....	67
2.9 PLAN DE ACCIÓN	67
2.9.1 Metas financieras del Plan.....	68
2.9.2 Metas estratégicas del plan.....	68
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
WEBGRAFÍA	73
ANEXOS	74

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 4 de 75


LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Relación de Recurso Humano por servicio ofertado por GEINSALUD	19
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	34
Tabla 3. Experiencia laboral	38
Tabla 4. Periodicidad capacitaciones recibidas	40
Tabla 5. Grado conformidad empleados GEINSALUD	41
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	46
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo	48
Tabla 8. Posición competitiva de GEINSALUD	62
Tabla 9. Participación de mercado relativa – Año 2017	62
Tabla 10. Participación de mercado relativa – Año 2018	63

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 5 de 75


LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Servicios ofrecidos por GEINSALUD	18
Cuadro 2. Factores económicos	31
Cuadro 3. Factores políticos	32
Cuadro 4. Factores sociales	32
Cuadro 5. Factores tecnológicos	33
Cuadro 6. Factores competitivos	33
Cuadro 7. Factores geográficos	33
Cuadro 8. Capacidad Directiva	42
Cuadro 9. Capacidad Competitiva	43
Cuadro 10. Capacidad Tecnológica	44
Cuadro 11. Capacidad del Talento Humano	44
Cuadro 12. Capacidad Financiera	45
Cuadro 13. Matriz DOFA	50
Cuadro 14. Matriz axiológica de principios	58
Cuadro 15. Matriz axiológica de valores	58

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 6 de 75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fachada principal de GEINSALUD	20
Figura 2. Logotipo de GEINSALUD	20
Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	30
Figura 4. Experiencia laboral	39
Figura 5. Periodicidad capacitaciones recibidas	40
Figura 6. Grado conformidad empleados GEINSALUD	41
Figura 7. Mapa de macroprocesos IPS GEINSALUD	61
Figura 8. Matriz de la gran estrategia	63
Figura 9. Ubicación de GEINSALUD en el cuadrante 1	64
Figura 10. Matriz interna – externa (I/E)	65


	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 7 de 75

RESUMEN

En Colombia, la gestión de la política nacional frente a la salud fue propuesta desde la élite política en el gobierno. La Ley 100 de 1993 parece ser una expresión concreta de una tendencia internacional en el campo de la reforma de la seguridad social, que estuvo expuesta a un contexto particular y que sucede a un complejo proceso de reforma política donde se habían dado ya otros momentos cruciales; de ahí que se den los parámetros para el funcionamiento de la empresa GEINSALUD.

El trabajo presenta el informe del apoyo realizado en el diseño de un Plan Estratégico para GEINSALUD, periodo 2019-2024; que le permita definir una directriz efectiva para que alcance las aspiraciones que ha plasmado en su misión, visión y objetivos; así mismo se resalta sus fortalezas a las cuales puede sacar el mayor provecho. También se evidencian las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio, para poder desarrollar su razón social.


Para GEINSALUD es importante desarrollar sus capacidades como un todo y para ello es necesario conocerla en su funcionamiento y razón de ser para la sociedad; por esto, y de acuerdo a lo planteado anteriormente se presta un apoyo en el diseño de su Plan Estratégico.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 8 de 75

INTRODUCCIÓN

El informe final describe las actividades realizadas en la pasantía denominada APOYO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IPS GEINSALUD DEL MUNICIPIO DE MOCOA, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO – PERIODO 2019-2024, su desarrollo se orienta a procesos encaminados a diagnosticar y formular estrategias para hacer de GEINSALUD una empresa más competitiva y rentable, sin sacrificar la calidad de los servicios prestados.

La propuesta de pasantía se desarrolla en tres momentos: se comienza determinando la situación actual de GEINSALUD, en cuanto a cultura organizacional, servicios que presta y forma de administrarlos, acto seguido se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas; con ello se formula su direccionamiento estratégico y un plan de acción que materializa lo planeado.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 9 de 75

1. ELEMENTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

APOYO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IPS GEINSALUD DEL MUNICIPIO DE MOCOYA, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO – PERIODO 2019-2024

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Descripción del problema


Desde el inicio de las operaciones GEINSALUD, se propuso como objetivo principal ofrecer a los usuarios servicios de excelente calidad, en virtud de lo cual se han desarrollado diferentes acciones para alcanzar este propósito.

En un mundo globalizado como el que vivimos, las empresas tienen que esmerarse en la prestación de sus servicios; las exigencias tanto de los pacientes como de los órganos encargados de vigilar la salud cada día son mayores en materia de normatividad, procedimientos, calidad, oportunidad y precio.

Los avances científicos, tecnológicos y la forma de administrar el servicio de salud han evolucionado en todos sus aspectos; los profesionales de la salud o quienes prestan este servicio como lo son las Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud (IPS), deben proponer mejores opciones al paciente, quien es en últimas el que escoge y paga por el servicio. Cada día se descubren nuevas patologías, nuevos medicamentos, nuevas formas de prestar el servicio de salud, lo que obliga a las IPS a innovar sus formas actuales de prestar y administrar los servicios de salud y poder atender de manera efectiva las demandas que la población exige.

Por tal motivo en GEINSALUD fue necesario efectuar un diagnóstico y análisis de la gestión que sirvió como plataforma para la creación de un plan estratégico basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; también fue necesario establecer metas y objetivos sustentados en la misión, la visión y manual de funciones que deberán ser conocidos por la totalidad de los miembros de la organización para que estos se comprometan con el logro de los objetivos.

En el caso específico de la empresa GEINSALUD, si bien es cierto, tiene un Plan Estratégico, éste necesita ser actualizado porque su diseño e implementación se hizo en el 2014.

 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 10 de 75

Por lo tanto, el trabajo desarrollado en la empresa apunto a diseñar un Plan Estrategico para el perdió 2019-2024 que se orientó a actualizar lo existente acorde con el nuevo ordenamiento legal y las nuevas exigencias actuales en materia de servicios de salud.

1.2.2 Formulación del problema

Ante esta situación nos preguntamos: ¿Cómo el apoyo en el diseño de un Plan Estratégico, permite el fortalecimiento en la prestación de los servicios de GEINSALUD, ubicada en Mocoa Putumayo, durante el periodo 2019-2024?

1.2.3 Sitematización del problema


Para dar respuesta a esta pregunta general, se comenzó resolviendo estos interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual de GEINSALUD, en cuanto a cultura organizacional, servicios que presta y forma de administrar los servicios prestados?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y grado de vulnerabilidad de GEINSALUD?
- ¿Cómo apoyar la formulación del Plan Estratégico de GEINSALUD, atendiendo las normas y protocolos del Ministerio de salud?

1.3 JUSTIFICACION

Isolina Sánchez Jacas, de la Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba; en su escrito “La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano”; manifiesta que “La planificación estratégica es solo una etapa de la dirección estratégica, es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización; es el elemento clave del ciclo administrativo.” La resume como “...proceso que parte de la explicación y descripción de una realidad determinada por parte de diferentes actores sociales y que logra, a través de acciones de intervención, transformar la realidad y obtener la visión que estos deseen” (Sánchez, 2017)

El profesor Alfred Chandler (2016) definió la estrategia como “la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 11 de 75

Según el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2016), la planeación estratégica es importante porque:

- i) Incrementa las posibilidades de éxito de las organizaciones en situaciones de incertidumbre.
- ii) Permite la adaptación de las instituciones ante circunstancias cambiantes sin perder de vista los objetivos de largo plazo.
- iii) Facilita la prospección y la toma de decisiones oportunas.
- iv) Simplifica el proceso de priorización y asignación de recursos.
- v) Contribuye a la gestión pública efectiva y transparente a través del monitoreo de gestión y resultados. (p.5)


Conocer el mundo exterior (oportunidades y amenazas) e interior (fortalezas y debilidades) de una empresa es importante, porque los cambios en estos dos mundos son constantes y las presiones externas e internas hacen que todos los días tengamos la necesidad de reinventarnos y adecuarnos a sus exigencias. GEINSALUD como empresa que presta servicios orientados a la salud de los seres humanos no puede ser ajena a estas realidades, si quiere proyectarse en el tiempo y el espacio.

Utilizar la planeación estratégica es importante en el mundo empresarial y en especial en GEINSALUD; se justifica su implementación en el hecho que la planeación debe ser concebida como un proceso que debe ser continuo, flexible, permanente y sostenible que sirve para establecer políticas, definir estrategias y objetivos que se materializan en programas y proyectos, los cuales a partir del cumplimiento de metas generaran unos resultados que coadyuvarán al cumplimiento de la misión y visión empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

- Apoyar en el diseño del Plan Estratégico para GEINSALUD ubicada en el municipio de Mocoa departamento del Putumayo, periodo 2019-2024.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 12 de 75

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de GEINSALUD, en cuanto a cultura organizacional, servicios que presta y forma de administrar los servicios prestados.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y grado de vulnerabilidad de GEINSALUD.
- Apoyar en la formulación del Plan Estratégico para la GEINSALUD acorde con las normas y protocolos del Ministerio de salud.

1.5 MARCO TEÓRICO


El texto de Gerencia estratégica de Humberto Serna Gómez sirvió como base fundamental para la estructuración del proyecto dando los lineamientos y guías para la formulación de la propuesta del plan estratégico para la empresa, junto con los conceptos plasmados por otros autores y libros que dieron las pautas para el proyecto, se realizó una combinación de metodologías para adoptar las mejores ideas de cada autor y formular un plan estratégico acorde a las necesidades de la IPS GEINSALUD DEL PUTUMAYO E.U. y que estuvieran con las nuevas tendencias administrativas, logrando un plan de trabajo eficiente y completo.

Entendiendo la planeación como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan, y Periffer, 1998), se determina la necesidad de esta para la IPS GEINSALUD DEL PUTUMAYO E.U., debido a que el proceso de planeación estratégica es más que un plan para el futuro; ayuda a crearlo.

“La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios y valores que una organización profesa, estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura” (Serna, 2003, p. 69), por esto el plan estratégico propuesto partió de la identificación y análisis de los principios y valores de la empresa.

Para Serna (2003) los pasos para implantar la planeación estratégica son:

- Diagnostico estratégico compuesto por el análisis externo, interno y de la cultura corporativa.
- Direccionamiento estratégico, redefiniendo la misión, visión y objetivos.
- Opciones estratégicas; posibles estrategias.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 13 de 75

- Formulación estratégica.

1.6 METODOLOGÍA

Se delineó el tipo de investigación a seguir, a fin de determinar las bases y la metodología de trabajo que fue planteada por parte de los investigadores y valorada por la IPS GEINSALUD E.U.

Se realizó un tipo de estudio exploratorio, “pertenece al primer nivel de conocimiento científico donde a través de la formulación del problema se determinarán las alternativas de solución a la situación problemática a resolver” (Méndez, 2003, p.134). En el diseño del proyecto se evaluaron diferentes aspectos donde la observación directa fue una de las principales herramientas para dar solución al problema, por otro lado, el tipo de estudio se basó en postulados teóricos, consulta de expertos y los conocimientos del Gerente de la IPS GEINSALUD DEL PUTUMAYO E.U., que de acuerdo a su experiencia dio el soporte teórico y práctico al desarrollo de la investigación.

El proyecto tiene características de tipo explorativo, porque se partió de la formulación del problema donde se identificaron las causas relevantes y de alta incidencia dentro de la IPS GEINSALUD DEL PUTUMAYO E.U.


La empresa tiene una población total de 17 trabajadores; como su número no es considerable, la muestra fue la totalidad de los trabajadores.

Dentro de las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos se utilizaron: entrevista en profundidad, la observación y el análisis documental.

Entrevista en profundidad: se entrevistó al Gerente; responsable directo en la toma de decisiones de la compañía. La entrevista en profundidad se realizó por la investigadora en un ambiente de simpatía, confianza y colaboración. Se pidió permiso para grabar las entrevistas con una videocámara.

La observación: es de tipo participación pasiva; se estuvo presente durante el desarrollo diario de los procesos existentes, pero sin incorporarse a los mismos, ni formar parte de sus actividades; igualmente se observaron los procedimientos que ejecuta el Gerente en la toma de decisiones en distintas situaciones del común vivir empresarial. Se utilizó como medio la observación y como instrumentos las videocámaras de la empresa y el cuaderno de notas.

Análisis Documental: se procedió a elaborar un análisis documental de los informes de gestión, informes de auditoría interna y externa, informes de control interno, balances, procesos, entre otros;

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 14 de 75

que existen en la empresa con el fin de tener una descripción de cada documento o proceso para posterior identificación, recuperación o consulta; de igual manera se hizo consulta bibliográfica de textos relacionados al tema. Se diseñó una ficha para el análisis documental con el fin de registrar la información sobre los documentos antes descritos o procesos que tiene la IPS GEINSALUD DEL PUTUMAYO E.U.


Como fuente primaria se tuvo en cuenta las entrevistas que se realizaron al dueño y Gerente de la IPS GEINSALUD DEL PUTUMAYO E.U. y demás personal de la empresa; igualmente se analizó la información de diferentes documentos proporcionados por la empresa investigada, así mismo los conceptos y observaciones realizadas por empresarios del mismo sector de la salud.

Por otro lado, las fuentes secundarias que se utilizaron van desde textos administrativos, pasando por textos especializados en la planeación estratégica. En el caso de las revistas se tomaron artículos que muestran la situación actual del país a nivel de tratados y normatividad que en algunos casos son oportunidades para la IPS GEINSALUD DEL PUTUMAYO E.U., por este motivo en gran parte del desarrollo del proyecto se apela a los conocimientos teóricos y prácticos de algunos docentes idóneos de la materia que orientaron adecuadamente el proceso de investigación.

El primer paso de la planeación para planear radica en saber si en verdad existe un compromiso organizacional ante el proceso, en especial por parte de la persona o personas con autoridad para manejar la empresa o director ejecutivo y por los participantes que sean claves y necesarios para este, ya que deben ser conscientes de la importancia del proceso de planeación y estar dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo de una manera que sea visible para el resto de la organización y así mismo proporcionar la información que sea necesaria para el buen desarrollo de las demás etapas del proceso (Estrada, 2012).

Sin este compromiso por parte de los participantes clave nos es posible realizar una exitosa planeación estratégica.

Una vez se aseguró el compromiso por parte de la organización, la siguiente preocupación consistió en identificar el equipo de planeación o el comité de planeación. Es imperioso que las personas con autoridad para manejar la empresa y otras claves estén involucradas por lo menos en los dos primeros pasos de la planeación para planear. El comité estratégico estuvo conformado por un grupo representativo con autoridad para manejar la empresa y de las personas claves de la empresa para el proceso. El comité estratégico se conformó con 3 miembros permanentes para que este sea efectivo y este en capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 15 de 75

El siguiente paso fue el establecimiento de métodos de retroalimentación con información a las personas no involucradas; miembros de la organización y a otros grupos de interés claves para el proceso.

Fue de suma importancia para el plan estratégico determinar qué tan comprometida estaba la organización con el desarrollo de la planeación estratégica, ya que es indispensable el esfuerzo conjunto del comité de planeación y los miembros vitales de la organización para el éxito del proceso. Debido a esto se realizó como primer paso para determinar el nivel de aprestamiento y el compromiso de la IPS GEINSALUD DEL PUTUMAYO E.U., un informe ejecutivo presentado al Gerente donde se informa la importancia y ventajas al desarrollar el plan estratégico en su empresa; y posterior se tome nota de los comentarios y observaciones.

De igual manera se realizó una presentación formal del plan de trabajo de la investigación y cronograma de sesiones para el desarrollo de la planeación estratégica.


Durante la primera reunión de la investigadora con los directivos de la empresa se determinaron los integrantes del Comité Estratégico. En la sesión se acordó que el Comité Estratégico estaría integrado por el Gerente, Asesor y la Investigadora, y que el resto del personal solo estaría en algunas reuniones como participantes invitados.

Son funciones del Comité Estratégico:

- Proporcionar información veraz y real para que el diagnóstico sea lo más acertado posible y exprese la verdadera situación de la empresa, base fundamental de la primera etapa del proceso.
- Participar activamente en el proceso en la medida que se desarrolle cada una de las etapas de este plan estratégico, de igual manera aportar ideas y sugerencias basados en sus experiencias y las vivencias de su día a día.
- Compromiso en aceptar el cronograma de trabajo y sesiones previa corrección y acuerdo entre la Gerencia y el Equipo de Trabajo investigador.
- Permitir la integración del recurso humano a fin de motivar su participación y apoyo.


También se determinó el plan de integración del recurso humano al desarrollo de la planeación estratégica, el plan definido por el Comité Estratégico constó entre otras, de las siguientes partes:

- Reuniones informativas del proceso de planeación estratégica al recurso humano.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 16 de 75

- Integrar al recurso humano en el proceso de planeación mediante encuestas, entrevistas, y reuniones, no solo para consolidar la información clave como base del diagnóstico estratégico, también para darles a entender que sin ellos será imposible la implementación exitosa del plan estratégico.
- Expresarle al personal que de su colaboración y compromiso depende el desarrollo satisfactorio de la planeación estratégica, y la efectividad del proceso para la organización.

Con la primera sesión se confirmó el compromiso con el proceso estratégico por parte del Gerente General y los miembros claves de la empresa, así mismo el aprestamiento organizacional, ya que se evidenció la necesidad que tiene la empresa de un Plan Estratégico que defina y dirija los esfuerzos alineados de la organización hacia el cumplimiento de las metas.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 17 de 75

2. RESULTADOS Y ANÁLISIS

2.1 RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN DE GEINSALUD


La empresa Gestión Integral en Salud del Putumayo, IPS GEINSALUD PUTUMAYO E.U. NIT. 900354693-8, se creó mediante acta 001 del 4 de julio del 2008 y registrada ante cámara de comercio con registro mercantil 34815-15 el 7 de julio del 2008, inicialmente fue creada con el propósito principal de prestar servicios de auditoría y asesoramiento en gestión de la calidad. Está ubicada en el municipio de Mocoa - Putumayo, en la Carrera 8 No. 14-24 en el Barrio Olímpico; actualmente es una institución prestadora de servicios de salud (baja complejidad) y afines fundamentados en principios establecidos para mantener la calidad en la prestación de los mismos, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios buscando su satisfacción y el mejoramiento de la calidad de vida.

En el Putumayo el tamaño de la industria es pequeño, debido a que la prestación de los servicios de salud requiere de unos requisitos legales y grandes inversiones en planta física, es por eso, que los empresarios optan por invertir en otros sectores.

Mocoa posee aproximadamente 43.000 habitantes, 31.562 (73%) de estos pertenecen al régimen subsidiado y 11.438 (26.6%) al régimen contributivo; de los cuales la IPS GEINSALUD PUTUMAYO EU atiende a 7.000 y 5.900 respectivamente. La mayor parte del mercado la tiene el Hospital José María Hernández, SAMY SALUD, AYMEDICS y CREAR VISION. La mayor competencia del sector privado es SAMY SALUD y del sector público el Hospital José María Hernández, este último se debe a que la norma dice que se debe contratar con la red pública.

2.1.1 Oferta de servicios

Actualmente la IPS GEINSALUD PUTUMAYO EU ofrece los servicios de salud de baja complejidad (medicina general, odontología, programas de promoción y prevención y laboratorio) y servicios de odontología especializada. El porcentaje de mercado del sector público es de 18% y del sector privado el 30%.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 18 de 75

Cuadro 1. Servicios ofrecidos por GEINSALUD

ITEM	SERVICIO
1	Medicina general
2	Odontología general
3	Odontología especializada - ortodoncia
4	Laboratorio clínico
5	Toma de muestras de laboratorio clínico
6	Enfermería
7	Detención temprana – cáncer de cuello uterino
8	Detención temprana – alteraciones del embarazo
9	Protección específica – atención preventiva en salud bucal
10	Protección específica – atención en planificación familiar hombres y mujeres
11	Control joven
12	Crecimiento y desarrollo
13	Agudeza visual
14	Adulto mayor sano
15	Programa crónicos hipertensión – diabetes – enfermedad renal

Fuente. IPS GEINSALUD PUTUAYO EU. Documento de capacidad instalada.

2.1.2 Horario de atención

La prestación de los servicios de IPS GEINSALUD PUTUMAYO EU. Se realiza de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:00 m. y en horas de la tarde de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m. para mayor acceso a los servicios y comodidad del usuario se tiene a disposición una (01) línea telefónica fija, una línea celular y un correo electrónico así:

Teléfono fijo: 4205255

Teléfono celular: 3162844102

Email: geinsaludptyo@hotmail.com

2.1.3 Capacidad instalada

GEINSALUD actualmente cuenta con 4.700 usuarios, los cuales son atendidos con 17 personas entre profesionales, asistenciales y administrativos; en cumpliendo a los requerimientos de la EPS contratante.


	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 19 de 75

Tabla 1. Relación de Recurso Humano por servicio ofertado por GEINSALUD

ITEM	PROFESIÓN Y/O CARGO	CANTIDAD
1	Gerente IPS	1
2	Auditor calidad	1
3	Contador	1
4	Coordinador	1
5	Facturador	1
6	Auxiliar SIAU	1
7	Odontología especializada	1
8	Enfermera (o) Jefe	1
9	Medicina general	2
10	Odontólogo	1
11	Higienista oral	1
12	Auxiliar de odontología	1
13	Bacterióloga	1
14	Auxiliar de laboratorio	2
15	Auxiliar de servicios generales	1
SUMATORIA		17

Fuente. IPS GEINSALUD PUTUAYO EU. Manual de administración y gestión del recurso humano.

2.1.4 Infraestructura física

La IPS GEINSALUD posee una edificación de dos plantas donde se encuentran distribuidos los 16 consultorios médicos con su respectiva dotación acorde con el servicio a prestar.


 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 20 de 75

Figura 1. Fachada principal de GEINSALUD




Fotografía. Dania Pinchao

Figura 2. Logotipo de GEINSALUD



Fotografía. Dania Pinchao

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 21 de 75

2.1.5 Manual de procesos y procedimientos

El protocolo estructura acciones de Gestión de la calidad que permiten al recurso humano de la IPS GEINSALUD PUTUMAYO EU, contar con una herramienta que contiene en forma clara unas bases teóricas mínimas que permiten en forma sencilla la operatividad de las actividades para garantizar o contribuir con la calidad de atención esperada. El documento incluye aspectos de importancia del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad.

El manual explica la estructura de procesos por área de gestión y los objetivos de cada macroproceso y sus procesos, también enseña la visión, misión, visión, principios corporativos, políticas, objetivos, mapa de procesos, plan institucional de formación y capacitación y una Asociación de usuarios de GEINSALUD, debidamente reglamentada.

Misión. Somos una empresa prestadora de servicios de salud con experiencia y cobertura en el departamento del Putumayo, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios; contamos con profesionales idóneos y comprometidos, que trabajan de manera continua con eficiencia, responsabilidad y calidez humana, ofreciendo así, un alto sentido de responsabilidad social.


Visión. Estar consolidados a nivel territorial, como la empresa líder en prestación de servicios de salud de baja, mediana, reconocida por sus altos estándares de calidad, amplia oferta de servicios médicos y adontológicos, excelencia en la atención, grandes profesionales trabajando en equipo y con una infraestructura que brinde un ambiente agradable, que satisfaga las expectativas de nuestros clientes y de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de la población.

Principios corporativos: Calidad, Respeto de la dignidad, Oportunidad, Accesibilidad, Universalidad, Eficiencia, Compromiso y Eficacia

Políticas. Seguridad en la atención de pacientes y de calidad.

Objetivos. Objetivos de calidad y objetivos de políticas de seguridad del paciente.

Mapa de procesos. La IPS GEINSALUD, ha definido su mapa de procesos a partir de un modelo de gestión por macroprocesos, clasificándolos por niveles: Estratégicos, Misionales, Apoyo y Evaluación. El mapa de procesos lo conforman: 9 macroprocesos, 15 procesos y 27 subprocesos.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 22 de 75

Plan institucional de formación y capacitación. Para la IPS GEINSALUD la formación y capacitación del talento humano es una estrategia para crear valor a la organización y desde esta perspectiva concibe a la persona como un ser que busca su desarrollo integral, así mismo a la organización como el espacio que le posibilita su desarrollo integral.

Las capacitaciones están relacionadas con : Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud, Sistema Único de Habilitación, Atención al Usuario, Guías de Atención, Protocolos de Manejo, Seguridad del paciente y Salud Pública. Estas capacitaciones son de estricto cumplimiento y evaluadas por el Medico o personal encargado de la IPS GEINSALUD.

Asociación de usuarios. La Asociación de usuarios de GEINSALUD es un espacio de carácter institucional, cuya conformación y funcionamiento es responsabilidad de los Gerentes y Directores de cada Institución. Su objetivo es agrupar a las personas afiliadas al SGSSS para velar por los derechos que tienen los usuarios de disfrutar de servicios de buena calidad, oportunidad y trato digno y canalizar las sugerencias, inquietudes y reclamos de los usuarios y contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios de salud y la satisfacción de los usuarios. Cuenta con los comités de: Educación, Coordinación intersectorial y el de Quejas y reclamos.

Si bien es cierto, GEINSALUD actualmente cuenta con una serie de herramientas administrativas, como se describió anteriormente; estas requieren ser actualizadas y reformuladas, si es del caso, porque fueron implementadas hace cinco años (2014).


2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA

2.2.1 Análisis del macroentorno

El estudio de entorno de la empresa a nivel regional permite realizar el diagnóstico externo que es importante para plantear estrategias de contingencia; el análisis del entorno externo permite a GEINSALUD estar alerta siempre a los cambios que se presenten y que afecten al negocio y al mercado. Al realizar el diagnóstico externo, este nos permite responder entre otras las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno?
- ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer la capacidad de respuesta de GEINSALUD PUTUMAYO E.U?

Hay que tener en cuenta que este entorno en la mayoría de los casos, sino es que en todos, depende de variables que la empresa no puede controlar pero que deben ser estudiadas y tenidas en cuenta,

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 23 de 75

para garantizar un modelo de atención integral con enfoque preventivo, de medicina familiar y gestión integral del riesgo para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de comunidad, permitiéndoles un estado saludable y el pleno disfrute de la prolongación de la vida en condiciones de respeto mutuo y convivencia pacífica.

Entorno social. En su territorio, y de acuerdo a la información de la Secretaria de Planeación Municipal hay cinco (5) Inspecciones de Policía: Yunguillo, La Fronteriza, El Pepino, Puerto Limón y Mocoa, que es la única que opera actualmente, pero el DANE hace alusión a tres inspecciones adicionales: La Tebaida, Pueblo Viejo y San Antonio. Así mismo, de acuerdo a información de la Secretaría de Planeación Municipal (2016) en Mocoa existen cincuenta y dos (52) veredas, son cincuenta y nueve (59) barrios consolidados y diecisiete (17) barrios por consolidar.¹

El municipio de Mocoa se localiza en la parte occidental de la gran cuenca amazónica, y de acuerdo a la clasificación hidrográfica del IDEAM, el municipio tiene territorios en la cuenca del río Caquetá y en menor proporción en la cuenca del río Putumayo, con alturas que varían entre 350 y 3.600 msnm, en donde se presentan paisajes naturales de llanura, piedemonte y cordillera haciendo que se presenten una alta variedad de ecosistemas: bosques de niebla, páramos y por ende una alta biodiversidad.²

Mocoa hunde su ancestro común en el pie de monte amazónico, tierra del Inga, descienden de la población instalada por el inca Huayna Cápac en Mocoa y el valle de Sibundoy³.


El Mocoa de hoy es el resultado de un proceso social construido a través del tiempo, cuyas raíces se remontan a los nativos habitantes, con su cosmovisión integradora de la naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual. Nativos que prefirieron adentrarse en la selva para poder conservar su lengua y su cultura, que hasta hoy persisten.

Mocoa, también es el resultado de su interrelación con el entorno regional como epicentro de la vida social, económica, cultural y política del departamento del Putumayo con el resto del País, condicionada por un modelo de crecimiento económico nacional que concentró los mayores recursos y los mejores esfuerzos, únicamente en los llamados "polos de desarrollo"; quedando margina del resto del país, muestra de ello, hoy no contamos con una vía pavimentada que nos interconecte con el Ecuador y la zona del Pacífico; su único camino es la carretera Mocoa a Pasto,

¹ Plan de Desarrollo Mocoa 2016-2019, p. 17

² *Ibid.*, p. 19

³ Pueblo Inga. https://es.wikipedia.org/wiki/Pueblo_inga

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 24 de 75

por el denominado “Trampolín de la muerte”, carretera destapada considerada como una de las más peligrosas del mundo. Por el norte cuenta con la salida a Pitalito,

Este proceso histórico ha perfilado un pueblo laborioso, inteligente y honesto, que en ciclos de resignación incomprensible y de rebeldía sin par, ha forjado lo que somos y ha sentado las bases para construir el futuro que nos proponemos alcanzar.


La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 35.750 habitantes, es la cuarta ciudad más grande del Putumayo. La población estimada para 2019 según datos de proyección del DANE es de 45.589 habitantes.⁴

Partiendo de la situación en salud, el municipio cuenta con la ESE Hospital José María Hernández de primer y segundo nivel, nueve (9) puestos de salud situados en el área rural y centros poblados: Puerto Limón, Pepino, Pueblo Viejo, Condagua, La Tebaida, Las Toldas, Rumiyaco, Yunguillo, y San Antonio. En el Municipio de Mocoa se encuentran afiliados al régimen subsidiado 37.496 beneficiarios, al régimen contributivo 14.610; y beneficiarios del régimen especial 1.725, alcanzando una cobertura de afiliación al sistema general de seguridad social en salud del 98,1%. Sin embargo existen aun 1.015 personas sin afiliación, por lo que se requiere que el municipio realice acciones que promuevan la afiliación al sistema general de seguridad social en salud.

Las Empresas Aseguradoras de Planes de Beneficio de régimen subsidiado que hacen presencia en el municipio son Emssanar, Asociación Indígena del Cauca y Mallamas, del régimen contributivo Café Salud y Nueva EPS, que garantizan la prestación de servicios de salud a sus afiliados, con la red de Instituciones habilitadas en el Municipio, conforme a los planes de beneficios determinados por las normas sobre la materia.

Para tener una idea de la prestación del servicio de salud en el municipio se observaron algunos indicadores como tasa de mortalidad infantil, que según el ASIS para 2014 fue 12,96, el indicador es 13,59 muertes por cada 1000 nacidos vivos, su comportamiento es variable con incremento y disminuciones en los años estudiados, aunque para el año 2013 este indicador aumento en comparación con el año. La tasa de mortalidad materna que según el Análisis de la Situación en Salud ASIS (2014) para 2013 fue superior a la del departamento (160,55 – 137,36), cuyo indicador es de 137,36 muertes por 1000 nacidos vivos, por otro lado en 2014 se presentó una muerte materna atribuible a hemorragias obstétricas y en 2015 no se presentaron, sin embargo es necesario limitar esta situación así como también los embarazos en adolescentes debido a que en 2015 el municipio

⁴ DANE. COLOMBIA. Proyecciones de población municipales por área. 2005 - 2020

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 25 de 75

presento el mayor número de estos casos, en relación al departamento es el segundo municipio con mayor número embarazos en adolescentes.

La tasa de mortalidad por desnutrición en menores de cinco años, es más alta en el Municipio que en el Departamento, con un indicador de (5,05 – 23,28) muertes por cada 100.000 habitantes, el comportamiento es irregular, se evidencia un aumento para los años 2009 y 2010, con disminución para el año 2011.


La tasa de mortalidad por EDA en menores de cinco años, es más alta en el Municipio que en el Departamento, con un indicador de (7,63 – 23,24) muertes por cada 100.000 habitantes, en realidad es un indicador que denota las desigualdades e inequidades que existen en nuestro país, de lo cual el Municipio de Mocoa no se encuentra exento, pero que exige intervención inmediata para este grupo poblacional.

Aquí tiene incidencia la calidad de agua que consumen los habitantes, teniendo en cuenta que la cobertura para la zona rural y urbana satisface un porcentaje de 65,17 y 85,30 respectivamente no se garantiza su potabilidad teniendo en cuenta los datos proporcionados en el análisis de brechas, por ejemplo el Índice de riesgo de la calidad del agua para consumo humano IRCA⁵ que según Aguas Mocoa en 2015 se obtuvo el promedio para los sistemas Líbano de 48.7%, Palmeras 4% y Barrios Unidos 47.62%, observando que no cumplen con los niveles de salubridad del líquido para el suministro y consumo de la población, de aquí parte la necesidad de analizar los diferentes factores que aquejan la salud de los habitantes, y en este caso especialmente la de los niños y niñas.

Retomando el tema de salud se tiene la tasa de mortalidad por Infecciones Respiratorias Agudas IRA en menores de cinco años para el año 2013, significativamente alta en relación con la del departamento (46,48 – 10,17) por cada 100.000 habitantes (Secretaría de Salud Municipal, 2014). Con respecto a la cobertura de Vacunación DTP para el municipio se tiene efectuado el 85% para 2015, en relación con el departamento (85,30%), y por debajo de la meta establecida para 2018 según el DNP de 95%, sin embargo no se debe bajar la guardia y garantizar este servicio a la población.

El componente social aborda también el componente de Primera Infancia, Adolescencia, Juventud y Fortalecimiento Familiar, como se ha visto las niñas, niños y adolescentes NNA, tienen diferentes factores de riesgo en el sentido que no cuentan con garantías sanitarias ni de salud, infraestructura

⁵ Si el IRCA está entre el 0 y 5%, el agua no presenta riesgo para el consumo; si el IRCA está entre el 5,1 y el 14% el riesgo es bajo; si el IRCA está entre 14,1 y 35% el riesgo es medio; si el IRCA está entre el 35,1 y el 80% el riesgo es alto; y si el IRCA está entre el 80,1 y el 100% el agua es inviable sanitariamente para el consumo humano.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 26 de 75

para la atención integral; además de la inexistencia de una política municipal a su favor. El municipio no es ajeno a tener indicadores de violencia contra menores, según informe del ICBF (2016) en Mocoa para el año 2014 se presentaron cincuenta y nueve (59) casos y para 2015 se incrementó a ciento cuarenta (140) casos referente a NNA víctimas de violencia sexual, se evidencia un incremento en el indicador debido a la confianza de la ciudadanía en las garantías de denuncia pero hay dificultad para determinar el número de casos concretos pues no se cuenta con un sistema unificado que consolide la información reportada por cada institución, por ello se presume que los casos de violencia sexual pueden ser mayores, esta situación es preocupante pues en relación a las cifras del departamento el 35% de casos reportados corresponden al municipio de Mocoa.


Además el ICBF reporta que para 2015 y lo que se lleva de 2016 se aprehendieron cuarenta y siete (47) adolescentes por algún delito representando el 44% de incidencias en el departamento.

Entorno geográfico. El municipio de Mocoa, se localiza en el suroccidente de Colombia y al noroccidente del departamento del Putumayo, y se enmarca dentro de las siguientes coordenadas geográficas: por el Sur por el paralelo 00°48' de latitud Norte; por el Oriente el meridiano 076°21' de longitud Oeste; por el norte el paralelo 01°28' de latitud Norte; y por el Occidente el meridiano 076°55' de longitud Oeste. Los límites actuales del municipio están definidos por varias normas de carácter nacional (Resolución 132 de 1958 y Decreto 574 de 1977) y departamental (Ordenanzas 012 y 013 de 1992).

El centro vital del municipio es y ha sido a través del tiempo la ciudad de Mocoa, ubicada en el interfluvio de los ríos Mocoa, Mulato y Sangoyaco. La ciudad desde siempre ha tenido como sus referentes naturales y visuales, el río Mocoa y la serranía del Churrumbelo al oriente, al occidente las cordilleras del pie de monte amazónico, al norte la salida a Pitalito y al sur en la lejanía el comienzo de la llanura amazónica.

La Amazonia con 7,4 millones de km² representa el 4,9% del área continental mundial, y cubre extensiones de Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Surinam y Venezuela. La cuenca del río Amazonas es la más grande del mundo con un promedio de 230.000 m³ de agua por segundo, que corresponde aproximadamente al 20% del agua dulce en superficie terrestre mundial.

Los 476.000 km² de la porción colombiana, ubicados en el confín noroccidental de la Gran Cuenca representan 6,4% del total del bioma amazónico y el 41,8% del territorio nacional. Está compuesta por los departamentos de Amazonas, Caquetá, Guainía, Guaviare, Putumayo y Vaupés.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 27 de 75

La región amazónica colombiana comprende 48 millones de hectáreas en las que predominan tres figuras de ordenamiento territorial; la zona conservada ocupa 38 millones, de las cuales, 178 resguardos indígenas se sitúan en 25 millones, y 12 parques nacionales naturales en cerca de 8 millones; existen, asimismo, 8 millones de hectáreas bajo la figura de zonas de reserva forestal (Ley 2 de 1959). Finalmente, 8 millones más componen la zona ya intervenida. Entre estas agrupaciones hay traslapes en 4 millones de hectáreas.

Aunque la Amazonia está en el imaginario como una región remota, uniforme y deshabitada, en la práctica está interrelacionada con el resto del país, siendo la conexión de los Andes con la Amazonia una de sus mayores fuentes de riqueza biofísica.


La Amazonia es además una región con una gran relevancia geopolítica nacional e internacional, debido por lo menos a: (a) la escasez internacional de recursos estratégicos, (b) su importancia ambiental y ecológica, (c) su condición de región transfronteriza con presencia de economías ilegales, y (d) su patrimonio cultural.

La configuración del piedemonte es un rasgo estructural de la porción amazónica colombiana, constituye un componente estratégico para la dinámica de los sistemas hídricos que alimentan su alta diversidad ecosistémica. Es la mayor zona de colonización amazónica y está ubicada en la frontera con los Andes. Allí se encuentra el 75% del total de la población y del PIB de la Amazonia.

En la Amazonia colombiana habitan 50 pueblos indígenas (Censo de 2005) que viven en su mayoría en extensos territorios de propiedad colectiva (resguardos), a los que la Constitución les otorga la condición de inalienables, imprescriptibles e inembargables. Existen 178 resguardos que ocupan cerca de 25 millones de hectáreas, es decir más del 50% del bioma amazónico colombiano. Estos territorios de resguardo en su mayoría mantienen una cobertura boscosa, en especial los que están lejos de la frontera de colonización.

La situación más crítica se halla en el piedemonte, que ha producido en los últimos cincuenta años cambios en la vida y economía tradicional indígena, por la pérdida territorial en los resguardos por causa de la colonización, con el menoscabo de los patrones ancestrales de asentamiento indígena, la praderización de áreas circunvecinas a los resguardos para ganadería extensiva (por ejemplo, sur del Caquetá), las dinámicas derivadas de la explotación petrolera y los consecuentes flujos migratorios, la expansión de los cultivos de uso ilícito y el conflicto que afecta zonas rurales.

Una estrategia de desarrollo sostenible que tenga en cuenta las poblaciones indígenas precisa de decisión política, inclusión social, desarrollos tecnológicos, recursos institucionales técnicos y económicos, en los que los territorios de resguardo sean reconocidos como actores activos. Para

 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 28 de 75

ello se requiere de información confiable sobre la ocupación de esos territorios, con un seguimiento sobre su uso y estado.⁶


Entorno tecnológico. En el Departamento del Putumayo se presenta un escaso desarrollo científico – tecnológico, lo cual constituye una de las características que marcan el atraso y bajo nivel de impulso científico técnico, convirtiéndose en uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento como el Instituto Tecnológico del Putumayo y de más universidades que se encuentran vinculadas al Putumayo como la Universidad de la Amazonía, Universidad del Tolima, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad Mariana, entre otras. En este sentido la agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante insipiente.

Sin embargo, hoy existen más iniciativas institucionales, gubernamentales, particulares y diferentes actores que preocupados por la falta de investigación, innovación, progreso tecnológico, ideas de negocio, lideran proyectos y programas de desarrollo regional como Colciencias, y las universidades pública y privadas se han preocupado por una mayor calidad de la educación y en sus programas han incorporado mayor investigación y maneras de emprendimiento. La investigación en el Instituto Tecnológico del Putumayo está comenzando su desarrollo.

2.2.2 Análisis del microentorno

La IPS GEINSALUD PUTUMAYO E.U., no solo deber actuar donde se ha presentado algún tipo de enfermedad; por el contrario, también debe asegurar ante todo, prevenir que se llegue a esta situación o al menos hacer lo posible para que la salud no se vea afectada en la totalidad de sus aspectos. Gran parte de las enfermedades no se originan en una disfunción física o funcional sino que son motivadas por presiones que provienen del medio ambiente social y producen reacciones en las personas derivadas del estrés, por ejemplo; sentimientos de abandono, baja autoestima, aislamiento, burlas, inconformidad con la propia imagen, depresión, agresividad. Estas presiones comienzan a manifestarse desde la infancia más temprana y a partir de ese mismo momento es preciso reaccionar. De esta forma es como se garantiza la faceta preventiva del derecho a la salud. Con ello se evita, de modo simultáneo, llegar a situaciones irreversibles que implican altos costos económicos, sociales y emocionales para las personas.

⁶ CEPAL. Amazonia posible y sostenible, p.10

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 29 de 75

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores en el sector

En el caso de los competidores, se considera que existe un grado de rivalidad debido a que se trata de un servicio que se presta a personas vinculadas al régimen subsidiado y contributivo, es un factor crítico para el futuro ya que existe varias empresas que prestan servicios similares pero con estrategias diferentes, los cuales pueden convertirse en fuertes competidores.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos


La posible entrada de entidades sustitutas es una amenaza latente, ya que el servicio que presta la IPS GEINSALUD PUTUMAYO E.U es para afiliados al régimen subsidiado y contributivo y en el mercado existen otras IPS que prestan los mismos servicios y que en un momento determinado pueden entrar a sustituirla mediante la oferta de más y mejores servicios.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

La amenaza impuesta sobre la industria de medicamentos por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen por su grado de concentración en Putumayo es moderada; también se presenta este fenómeno por la especificidad de los insumos que proveen, y por los precios que manejan ya que una empresa farmacéutica, por ejemplo, con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación alto. En ese orden de ideas, los precios de los medicamentos han sido motivo de controversia entre todos los agentes que intervienen en la operación de los sistemas de salud, así como también para los pacientes que requieren del medicamento a fin de restaurar su salud, y esta inquietud en buena medida se debe a las fallas del mercado farmacéutico.

En el establecimiento de un sistema de control de precios, definir qué es un precio justo constituye todo un desafío. El precio de un producto en un mercado competitivo, sin barreras a la entrada, se acerca al concepto de precio justo, pero el mercado farmacéutico está muy lejos de operar en condiciones de competencia por las fallas que en él se presentan y que le son propias.

Los monopolios artificiales que se generan con los derechos de propiedad intelectual a través de patentes y marcas registradas, reducen el grado de competencia en el mercado. El gasto en investigación y desarrollo de las empresas transnacionales farmacéuticas está muy por encima del gasto promedio, en el mercado actual existe diversidad de proveedores para los tipos de necesidad que tiene la empresa, desde medicamentos hasta equipo e instrumentación; cualquier persona natural o jurídica acreditada puede ser proveedor de medicamentos, materias primas e insumos, y demás materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la entidad; GEINSALUD contiene

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 30 de 75

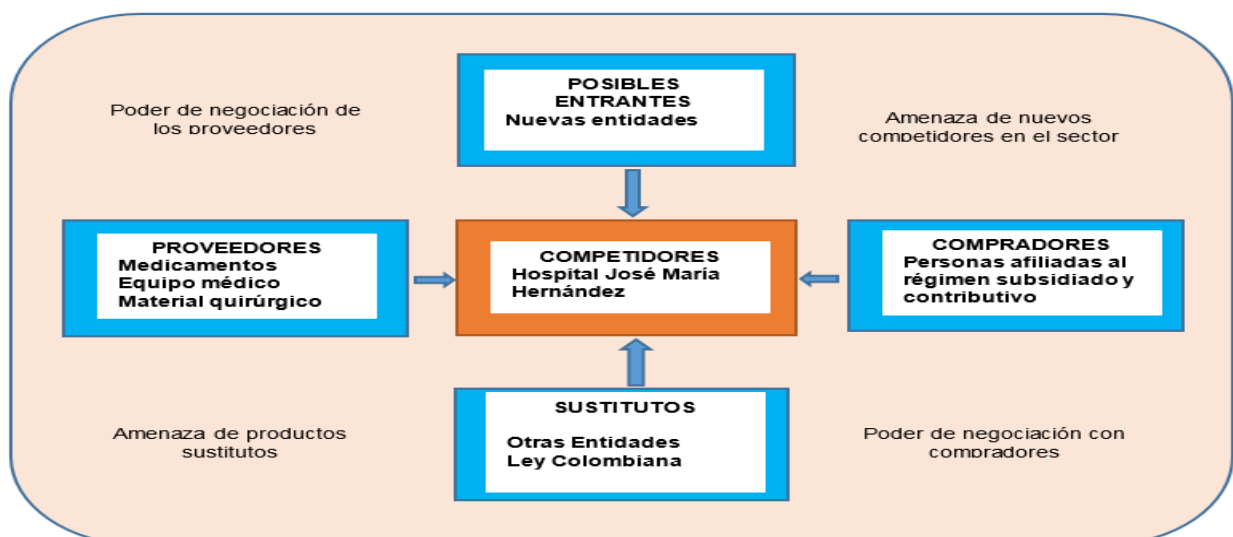
una base de datos que cada año se renueva, se analiza y se verifica para poder adquirir lo que necesita.

2.2.6 Poder de negociación de los compradores


El poder de negociación de los compradores es bajo debido a las fallas del mercado que presentan diferentes formas. Hay fallas intrínsecas, como la asimetría de información que se presenta en el sentido de que el paciente tiene un conocimiento menor que el médico sobre las propiedades farmacológicas de los medicamentos por lo cual, el paciente asume que si es recetado, debe ser porque es necesario asumir el costo del medicamento asignado; el paciente no tiene la formación adecuada para evaluar la seguridad y eficacia terapéutica del medicamento o del tratamiento. Pero, además, la desigualdad en la información también se presenta entre el médico que recibe la información comercial y los laboratorios; en este caso la búsqueda de ventas conduce a relegar las observaciones que sobre daños colaterales tienen estos medicamentos; tal afán por vender provoca daños severos en los pacientes que usan el producto.

Por tal motivo, la atención al paciente y el servicio prestado hacen la diferencia respecto al valor agregado que GEINSALUD asigna a su función social.

Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente. La misma investigación, mayo 2019.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 31 de 75


2.2.7 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

Para realizar el análisis externo se utiliza la Matriz POAM, en su aplicación se tiene en cuenta los seis factores fundamentales, como son el económico, el político, el social, el tecnológico, el competitivo y el geográfico, cada uno de estos factores incluye las variables externas que son clasificadas como oportunidades o amenazas y calificadas según el impacto que le generan a la entidad.

Cuadro 2. Factores económicos

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Efecto de la ley 100 condiciona la supervivencia económica en aras de la rentabilidad de GEINSALUD.					X			X	
Asesoría y certificación de entidades externas (ICONTEC, INVIMA)	X						X		
Acceso a recursos financieros	X						X		
Tasas de Interés		X						X	
Costo de la materiales e insumos					X		X		
Estabilidad política monetaria		X						X	
La competencia que puede surgir en el área de influencia				X			X		
Cobertura		X						X	
Financiación por parte de entidades externas		X						X	
Poder adquisitivo					X			X	
Inflación					X			X	

Fuente. La misma investigación, mayo 2019.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 32 de 75

Cuadro 3. Factores políticos


DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Estabilidad del gobierno					X			X	
Falta de asesoría, apoyo y compromiso por parte del gobierno para desarrollar Proyectos.					X		X		
Política ambiental		X						X	
Política de competitividad	X						X		
Apoyo a entidades	X						X		
Desmonte de barreras de acceso		X						X	

Fuente. La misma investigación, mayo 2019.

Cuadro 4. Factores sociales

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Posicionamiento en el mercado		X						X	
Calidad de vida	X						X		
Crecimiento poblacional		X						X	
Autocuidado		X					X		
Fidelización de clientes	X						X		
Comportamiento del consumidor					X			X	
Sensibilidad social frente a la responsabilidad civil médica		X					X		
Desempleo				X			X		
Epidemias					X		X		
Tasa de mortalidad				X			X		
Aumento en el contenido del POS					X		X		

Fuente. La misma investigación, mayo 2019.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 33 de 75

Cuadro 5. Factores tecnológicos

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES TECNOLOGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Alta tecnología diagnóstica y terapéutica		X					X		
Acceso a comodatos y leasing			X					X	
Innovación	X						X		
Reducción de costos	X							X	
Obsolescencia de la tecnología en el sector						X		X	

Fuente. La misma investigación, mayo 2019.

Cuadro 6. Factores competitivos


DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad física instalada		X					X		
Demanda potencial		X						X	
Productividad			X					X	
Calidad de productos y servicios	X						X		
Integración productiva		X						X	
Investigación y desarrollo		X						X	

Fuente. La misma investigación, mayo 2019.

Cuadro 7. Factores geográficos

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES GEOGRAFICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Zona de frontera	X						X		
Variación del clima					X			X	
Vías de acceso						X			X

Fuente. La misma investigación, mayo 2019.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 34 de 75

2.2.8 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta Matriz permite identificar y evaluar los diferentes Factores que constituyen las Oportunidades y Amenazas a las que está expuesta GEINSALUD en sus diferentes entornos, Económico, Político, Social, Tecnológico, Competitivo y Geográfico.

Se asignó a cada uno de los factores un peso entre 1% (poco importante) a 100% (muy importante).


El peso adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la entidad. El total de todos los pesos debe de sumar 100%.

Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: Una Amenaza Mayor (calificación = 1), Una Amenaza menor (calificación = 2), Una Oportunidad menor (calificación = 3), Una Oportunidad mayor (calificación = 4).


Se multiplico el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar un peso ponderado para cada variable, luego se sumó los pesos ponderados de cada variable para determinar el total ponderado de la entidad en su totalidad.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Puntuación Pondera
OPORTUNIDADES				
1	Asesoría y certificación de entidades externas (ICONTEC, INVIMA)	3%	4	0.12
2	Acceso a recursos financieros	3%	4	0.12
3	Tasas de Interés	3%	3	0.09
4	Estabilidad Política Monetaria	2%	3	0.06
5	Cobertura	2%	3	0.06
6	Financiación por parte de entidades externas.	3%	3	0.09
7	Política ambiental	2%	3	0.06
8	Políticas de competitividad	3%	4	0.12
9	Apoyo entidades	3%	4	0.12
10	Desmote de barreras de acceso	2%	3	0.06
11	Posicionamiento en el mercado	3%	3	0.09
12	Calidad de vida	2%	4	0.08

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 35 de 75

FACORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Puntuación Pondera
13	Crecimiento poblacional	2%	3	0.06
14	Autocuidado	3%	4	0.12
15	Fidelización de clientes	2%	4	0.08
16	Sensibilidad social frente a la responsabilidad civil medica	3%	4	0.12
17	Alta tecnología diagnóstica y terapéutica	3%	4	0.12
18	Acceso a comodatos y leasing	2%	3	0.06
19	Innovación	3%	4	0.12
20	Reducción de costos	2%	3	0.06
21	Capacidad física instalada	3%	4	0.12
22	Demanda potencial	2%	3	0.06
23	Productividad	3%	3	0.09
24	Calidad de productos y servicios	3%	4	0.12
25	Integración productiva	2%	4	0.08
26	Investigación y Desarrollo	2%	3	0.06
27	Zona de frontera	2%	4	0.08
AMENAZAS				
1	Efecto de la ley 100 condiciona la supervivencia económica en aras de la rentabilidad de GEINSALUD	2%	2	0.04
2	Costo de los materiales e insumos	2%	1	0.02
3	La competencia que puede surgir en el área de influencia.	2%	1	0.02
4	Poder adquisitivo de las personas	2%	2	0.04
5	Inflación	2%	2	0.04
6	Estabilidad del gobierno	2%	2	0.04
7	Falta de asesoría, apoyo y compromiso por parte del gobierno para desarrollar proyectos.	2%	1	0.02
8	Comportamiento del consumidor	2%	2	0.04
9	Desempleo	2%	1	0.02
10	Epidemias	3%	1	0.03
11	Tasa de mortalidad	3%	1	0.03
12	Aumento en el contenido del POS	2%	1	0.02
13	Obsolescencia de la tecnología en el sector	2%	1	0.02

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 36 de 75

FACORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Puntuación Pondera
14	Variación del clima	2%	2	0.04
15	Vías de acceso	2%	2	0.04
TOTAL		100%		2.9

Fuente. La misma investigación, mayo 2019.

El Total ponderado de la Matriz MEFE de GEINSALUD es de 2,9 indica que la posición estratégica Externa general de la entidad está por arriba del Valor Promedio.

Los pesos ponderados que estén por arriba de 2.5 indican una posición externa fuerte, con un perfil del entorno con condiciones externas favorables para la empresa, con una cuota de mercado aceptable y con un mercado amplio por explorar, lleno de oportunidades, por lo tanto se puede decir que la estrategia a seguir es consolidar el nombre de la GEINSALUD en el mercado para posicionarla cada vez más.


2.3 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar la Matriz del Perfil de Capacidades Internas PCI, se realizó un trabajo de campo dentro de la entidad, junto con una entrevista y charlas permanentes con su Gerente General, el señor Leonardo Marín, para conocer y analizar la situación actual en las diferentes áreas que componen GEINSALUD.

El diseño de las preguntas de la entrevista se encuentra en el anexo A, el cual contiene preguntas de tipo cerrado con tres posibles respuestas: SI, cumple con el aspecto evaluado; No, cumple con el aspecto evaluado; O cumple de manera Parcial, donde algunos aspectos si los consideran y otros no.

2.3.1 Capacidad directiva

GEINSALUD tiene como fortalezas en el área Directiva en un grado alto, la capacidad de liderazgo, la filosofía corporativa, el compromiso, la experiencia en el mercado y su infraestructura; en un grado medio, la comunicación y control Gerencial, la imagen corporativa y el poder de negociación con proveedores; y en un grado bajo, las relaciones publicas, la adaptabilidad al cambio y la atención. De igual forma encontramos como debilidades en grado alto, el uso de planes estratégicos y el acompañamiento a clientes; en grado medio, la investigación de mercados, el poder de negociación con los clientes y la agresividad para enfrentar a la competencia potencial.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 37 de 75

2.3.2 Capacidad financiera

Como toda empresa dedicada al cuidado de la salud, los recursos financieros son escasos dado el grado de atención que se requiere para cada persona en busca del mejor servicio dedicado a su cuidado, para mitigar este hecho se realiza un presupuesto basado en el historial de gastos que realiza la entidad cada año y en el índice de crecimiento que este refleja en el universo acumulado, pero no es suficiente ya que los ingresos generados por parte del gobierno no son suficientes dada la demanda del servicio en la ciudad de Mocoa.

Es difícil considerar que la entidad tiene fortalezas en grado alto en cuanto a la capacidad financiera, sin embargo, la rentabilidad retorno de la inversión y la capacidad de endeudamiento son una fortaleza en grado medio; en cuanto a sus debilidades, el pago a proveedores y el costo de los materiales e insumos hace que la rentabilidad disminuya por cuanto se considera una debilidad en grado medio.


2.3.3 Capacidad competitiva

GEINSALUD tiene como fortalezas en el área competitiva en un grado alto, la calidad, su portafolio de servicios, su infraestructura y la ubicación estratégica; en un grado medio, satisfacción de sus usuarios y el valor agregado al servicio; y en un grado bajo, la aceptación del servicio en el mercado, análisis de proveedores; no encontramos debilidades en grado alto; en un grado medio encontramos la capacidad de adaptación de precios.

2.3.4 Capacidad tecnológica

Conforme a las exigencias del entorno y a las posibilidades de la entidad, se dispone de instalaciones adecuadas a las expectativas de los usuarios y corresponden al desarrollo que se ha obtenido con el tiempo, esto le permite a GEINSALUD no solo atender el mercado de Mocoa sino también las necesidades que se puedan presentar en la región ya que se acude a la entidad no solo la ciudadanía urbana si no también la rural.

En cuanto a tecnología, la empresa siempre se ha preocupado por estar a la vanguardia para poder ajustarse a las expectativas de crecimiento y para ofrecer sus servicios con el tiempo justo que requieren sus clientes y que además es necesaria para la oportuna solución de problemas de diferente índole, ya que la preservación de la salud es de gran importancia; en este sentido la prevención es parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la entidad ya que se reduce o se mitiga la probabilidad de que la salud en todo sentido se deteriore para sus clientes.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 38 de 75

Como toda empresa GEINSALUD posee una base de datos con respecto a clientes (historias clínicas), pero también la tiene con proveedores y colaboradores lo que le permite estar en continuo contacto con ellos y generar una atención de mayor valor para ellos.

2.3.5 Capacidad de talento humano

En la empresa trabaja personal con alta experiencia en el sector de la salud, lo cual garantiza una óptima administración de los recursos y buena atención; el servicio que se ofrece se adapta a las expectativas de su misión y objetivos y a las exigencias del mercado.

Dentro de la entidad se realizó una prueba piloto mediante una serie de preguntas dirigidas a empleados en los diferentes cargos de manera aleatoria para esclarecer la relación que existe entre los resultados obtenidos en el presente trabajo con la realidad que se vive dentro de la entidad.

En la pregunta No. 1 **¿Cuál es su experiencia laboral?** encontramos respuesta a la anterior afirmación sustentada en la encuesta interna cuya tabulación se muestra a continuación.

Tabla 3. Experiencia laboral

Experiencia laboral	Respuesta	Porcentaje
1 a 4 años	3	18%
5 a 8 años	6	35%
9 a 12 años	5	29%
13 a 16 años	2	12%
Más de 16 años	1	0%

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.


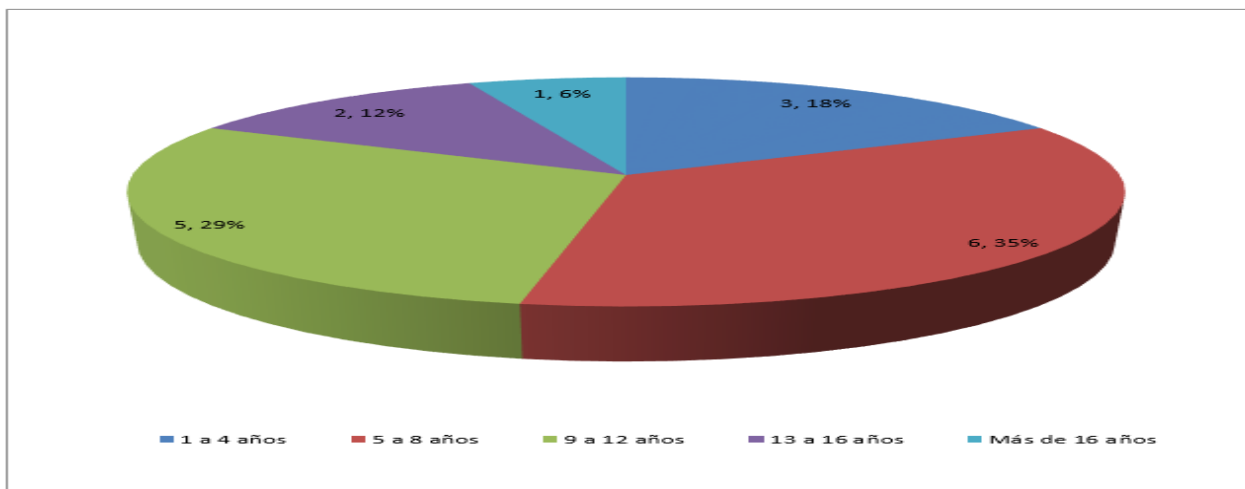
 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	<p>MACROPROCESO: MISIONAL</p>	<p>F-INV-043</p>
	<p>PROCESO: INVESTIGACIÓN</p>	<p>Versión: 01</p> <p>Fecha: 08-04-2018</p>
	<p>FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA</p>	<p>Página 39 de 75</p>

Figura 4. Experiencia laboral



Fuente: La misma investigación, mayo de 2019

En su mayoría los funcionarios y administradores han trabajado en otras empresas similares desde hace más de 8 años, lo cual se demuestra con el 35% del total de trabajadores; el 29% del personal entrevistado cuenta con más de 12 años de experiencia (contado el Gerente General), desempeñando cargos administrativos dentro de la entidad, lo que hace referencia a gerencia administrativa, manejo de personal y atención de enfermedades de baja complejidad; el 18% tiene una experiencia de más de 4 años en el cumplimiento de su deber como médicos; el 12% con 16 años de experiencia desempeñando cargos similares representados en Auxiliares de Contabilidad, Atención al Cliente. Todos ellos conforman un equipo de trabajo muy bien consolidado. GEINSALUD no cuenta con personal con más de 16 años de experiencia de trabajo en el área de la salud.

El personal ha recibido diferentes tipos de capacitaciones de acuerdo al cargo que desempeña cada uno y a las certificaciones que ha obtenido, las cuales también exigen un grado de conocimientos mínimos; por política de la empresa no permite personal con menos de 2 años de experiencia pero no se tiene una clara estrategia para reclutar nuevo personal conforme al crecimiento de la entidad.

En el interrogante No. 2 de la entrevista interna realizada, se puede confirmar dicha afirmación: se consultó dentro de la empresa, **¿ha recibido capacitaciones de alguna clase?**, las respuestas permitieron confirmar que cada empleado recibe una inducción y por lo menos ha recibido una capacitación al año para desempeñar su cargo, además ha recibido alguna clase de formación para afrontar los nuevos retos de sus certificaciones.


	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 40 de 75

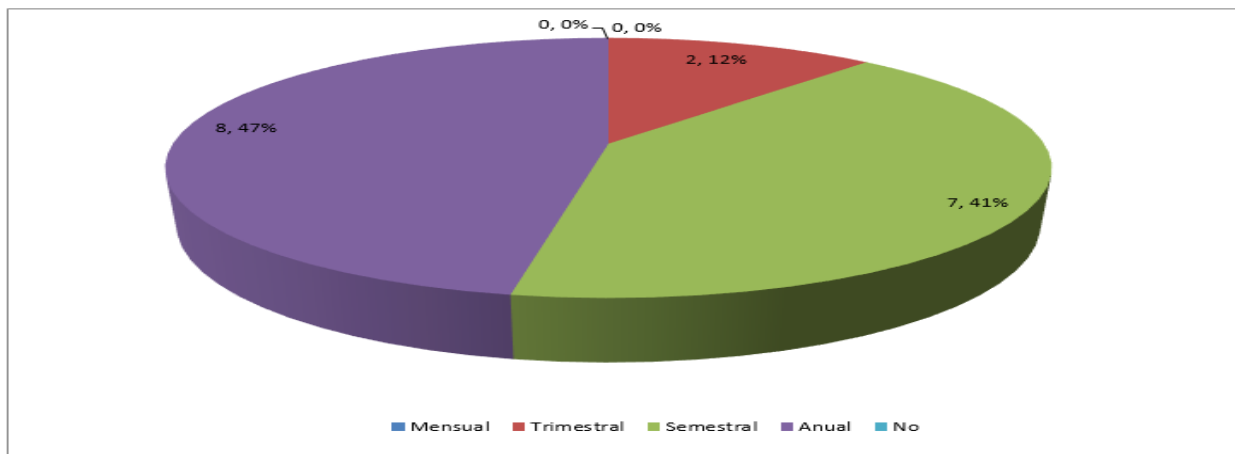
Tabla 4. Periodicidad capacitaciones recibidas

Periodicidad capacitaciones	Respuesta	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	2	12%
Semestral	7	41%
Anual	8	47%
No	0	0%

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

Esto demuestra que el personal ha recibido alguna clase de capacitación de acuerdo a sus funciones, obligaciones y responsabilidades dentro de la entidad; por lo menos una vez al año el 47%; semestralmente el 41%; trimestralmente el 12% y mensualmente el 0% porque de acuerdo a las necesidades de la empresa, esta clase de preparación de personal debe ser cíclico conforme a los avances del sector y los requerimientos del entorno; se destacan eventos como la certificación de calidad ICONTEC, seguridad industrial, actualización contable y atención al cliente.

Figura 5. Periodicidad capacitaciones recibidas



Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

En el interrogante No. 3: **¿Está conforme con el ambiente de trabajo dentro de GEINSALUD?** Se especifica en qué medida cada miembro está conforme o inconforme con las funciones, procedimientos y políticas de la empresa arrojando los siguientes resultados.


	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 41 de 75

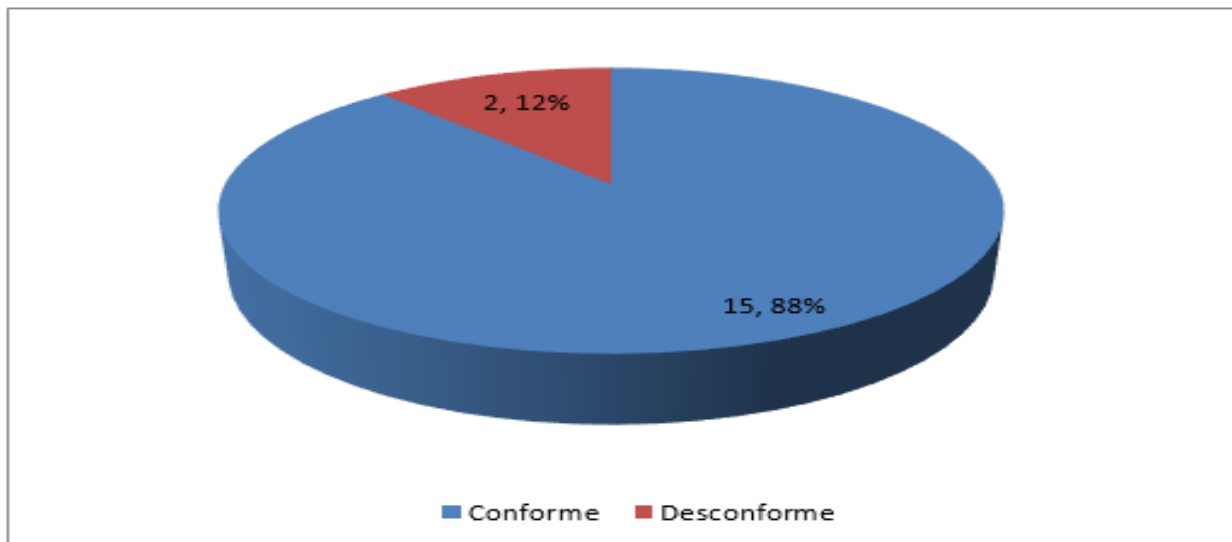
Tabla 5. Grado conformidad empleados GEINSALUD

Conformidad	Respuesta	Porcentaje
Conforme	15	88%
Desconforme	2	12%

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.


Gracias al sentido de pertenencia, al compañerismo y al compromiso que cada miembro refleja en su cargo, se ha desarrollado de forma natural un ambiente de trabajo agradable demostrado en los resultados que los clientes perciben; sin embargo el grado de conformidad de la gráfica nos muestra una paradoja ya que el pago de nómina dentro de la entidad es deficiente y afecta de forma negativa a los empleados sin que dejen de realizar su mayor esfuerzo en el desempeño de sus cargos; aunque los inconvenientes nunca faltan la responsabilidad y la comunicación hacen parte fundamental para la solución de este tipo de inconvenientes y la alta dirección es consciente de esto.

Figura 6. Grado conformidad empleados GEINSALUD



Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

La mayor fuerza competitiva es el personal con que cuenta la entidad, ya que es la que ha permitido que se logre los resultados hasta ahora obtenidos; toda la infraestructura y tecnología adaptada al

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 42 de 75

centro de salud es utilizada de manera efectiva por parte del personal encargado y el fruto de estos esfuerzos es la satisfacción del cliente.


En este orden de ideas se realiza el análisis de las variables consideradas como claves para el desarrollo del presente proyecto y se da a conocer el perfil de fortalezas y debilidades que se presentan en la entidad promotora de salud GEINSALUD.

2.3.6 Perfil de capacidad interna (PCI)

Para realizar el análisis interno se utilizará la Matriz PCI, en su aplicación se tuvieron en cuenta cinco capacidades: Directiva, Financiera, Competitiva, Tecnológica y de Talento Humano. Que incluyen las variables internas que serán clasificadas como fortalezas o debilidades de la empresa.

Cuadro 8. Capacidad Directiva

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de liderazgo en el desarrollo de procesos por parte de Gerencia			X				X		
Filosofía corporativa		X						X	
Tendencia a delegar funciones					X			X	
Atención		X					X		
Capacidad de negociación de la Gerencia		X					X		
Compromiso		X						X	
Experiencia en el mercado		X					X		
Infraestructura propia				X			X		
Comunicación y control Gerencial			X					X	
Imagen corporativa		X						X	
Relaciones públicas		X						X	
Adaptabilidad al cambio			X					X	
Uso de planes estratégicos					X		X		

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 43 de 75


PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acompañamiento a clientes			X					X	
Investigación de mercados					X		X		
Agresividad para enfrentar competencia			X					X	

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

Cuadro 9. Capacidad Competitiva

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad de productos y servicios		X						X	
Portafolio de servicios	X							X	
Ubicación estratégica		X						X	
Satisfacción del cliente		X					X		
Valor agregado al servicio		X					X		
Servicios complementarios		X						X	
Alianzas estratégicas			X				X		
Estado de la infraestructura física		X					X		
Aceptación del servicio en el mercado		X						X	
Posicionamiento			X				X		
Análisis de proveedores			X				X		
Análisis del servicio			X				X		
Diferenciación en precios			X					X	
Participación en el mercado		X					X		
Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
Costos de distribución y ventas			X					X	

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 44 de 75

Cuadro 10. Capacidad Tecnológica


PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica		X					X		
Innovación y Creatividad		X					X		
Nivel tecnológico		X						X	
Efectividad		X						X	
Globalización de la información			X				X		
Adaptabilidad al cambio			X					X	

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

Cuadro 11. Capacidad del Talento Humano

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico y experiencia		X					X		
Sentido de pertenencia	X							X	
Preparación personal directivo		X						X	
Creatividad de empleados		X						X	
Motivación		X					X		
Competencias laborales		X						X	
Capacitación		X					X		
Clima laboral			X					X	
Estabilidad laboral			X				X		
Ausentismo						X			X
Rotación de personal						X			X
Nivel de remuneración			X					X	
Grado de deserción						X		X	

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 45 de 75

Cuadro 12. Capacidad Financiera

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando se requiere		X					X		
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento		X						X	
Rentabilidad retorno de la inversión		X					X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
Habilidad de competir con precios			X					X	
Capacidad para satisfacer a la demanda			X					X	
Estabilidad de costos						X		X	

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

2.3.7 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta Matriz resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de GEINSALUD y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Se asignó a cada uno de los factores un peso entre 1% (poco importante) a 100% (muy importante). El peso adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la entidad. El total de todos los pesos debe de sumar 100%.

Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: Una Debilidad Mayor (calificación = 1), Una Debilidad menor (calificación = 2), Una Fortaleza menor (calificación = 3), Una Fortaleza mayor (calificación = 4).

Se multiplico el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar un peso ponderado para cada variable, luego se sumó los pesos ponderados de cada variable para determinar el total ponderado de la entidad en su totalidad.



	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 46 de 75

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)


FACORES INTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS				
1	Capacidad de liderazgo	1.5%	4	0.06
2	Filosofía corporativa	1.5%	3	0.05
3	Atención	1.5%	4	0.06
4	Capacidad de negociación	2.0%	4	0.08
5	Compromiso	1.5%	3	0.05
6	Experiencia en el mercado	1.5%	4	0.06
7	Comunicación y control gerencial	1.5%	3	0.05
8	Imagen corporativa	1.5%	3	0.05
9	Relaciones públicas	1.5%	3	0.05
10	Adaptabilidad al cambio	1.5%	3	0.05
11	Acompañamiento a clientes	1.5%	3	0.05
12	Agresividad para enfrentar a la competencia	1.5%	3	0.05
13	Calidad de productos y servicios	2.0%	3	0.06
14	Portafolio de servicios	2.0%	3	0.06
15	Ubicación estratégica	1.5%	3	0.05
16	Satisfacción del cliente	1.5%	4	0.06
17	Valor agregado al servicio	2.0%	4	0.08
18	Servicios complementarios	1.5%	3	0.05
19	Alianzas estratégicas	2.0%	4	0.08
20	Infraestructura física	2.0%	4	0.08
21	Aceptación del servicio	2.0%	3	0.06
22	Posicionamiento	1.5%	4	0.06
23	Análisis de proveedores	1.5%	4	0.06
24	Análisis del servicio	1.5%	4	0.06
25	Diferenciación en precios	1.5%	3	0.05
26	Participación en el mercado	2.0%	4	0.08
27	Lealtad y satisfacción del cliente	1.5%	4	0.06
28	Costos de distribución y ventas	1.5%	3	0.05
29	Habilidad técnica	2.0%	4	0.08
30	Innovación y creatividad	2.0%	4	0.08
31	Nivela tecnológico	1.5%	3	0.05

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 47 de 75

FACORES INTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
32	Efectividad	2.0%	3	0.06
33	Globalización de la información	1.5%	4	0.06
34	Adaptabilidad al cambio	2.0%	3	0.06
35	Nivel académico y experiencia	2.0%	4	0.08
36	Sentido de pertenencia	2.0%	3	0.06
37	Preparación del personal directivo	1.5%	4	0.06
38	Creatividad e los empleados	1.5%	3	0.05
39	Motivación	2.0%	4	0.08
40	Competencias laborales	2.0%	3	0.06
41	Capacitación	1.5%	4	0.06
42	Clima laboral	2.0%	3	0.06
43	Estabilidad laboral	2.0%	4	0.08
44	Nivel de remuneración	2.0%	3	0.06
45	Acceso a capital	2.0%	4	0.08
46	Capacidad de endeudamiento	1.5%	3	0.05
47	Retorno de la inversión	1.5%	4	0.06
48	Liquidez	2.0%	4	0.08
49	Competencia en precios	1.5%	3	0.05
50	Satisfacción de la demanda	2.0%	3	0.06
DEBILIDADES				
1	Tendencia a delegar funciones	1.5%	2	0.03
2	Infraestructura propia	2.0%	1	0.02
2	Uso de planes estratégicos	2.0%	2	0.04
3	Investigación de mercados	2.0%	1	0.02
4	Ausentismo	1.5%	1	0.02
5	Rotación de personal	1.5%	2	0.03
6	Grado de deserción	1.5%	2	0.03
7	Estabilidad de costos	2.0%	2	0.04
SUMATORIA		100.0%		3.23

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

La Matriz MEFI, indica el estado actual de GEINSALUD con respecto a su manejo interno y como estas variables internas influyen en su actividad productiva, teniendo en cuenta que la empresa, tiene una ponderación de los factores internos de 3.2, quiere decir que el valor ponderado se

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 48 de 75

encuentra por encima del valor promedio, se puede decir que es una empresa con experiencia en el mercado con un perfil interno fuerte, con una cantidad de fortalezas que le permiten afrontar estratégicamente el entorno externo, sin embargo aún tiene cualidades que no se han explotado adecuadamente; precisamente porque no conocen su potencial y las metas que pueden alcanzar.

2.3.8 Matriz de perfil competitivo

Esta matriz nos permite analizar y evaluar los factores claves de éxito de la competencia directa, es decir del sector económico específico en el cual se desarrollan las actividades comerciales.

Para realizar esta matriz, se debe identificar los factores clave de éxito del sector económico, teniendo en cuenta los principales competidores de la entidad, e identificar que tan fuerte son frente a ella; para el caso de GEINSALUD, se va a realizar su comparación respecto a entidades de igual o mayor nivel, sin embargo, en cuanto a desarrollo y atención, existe instituciones de las cuales GEINSALUD podría apropiarse experiencia que le serviría para desarrollarse integralmente.


Para desarrollar la matriz, debemos calificar el peso ponderado para cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne, valor que puede variar desde cero por ciento hasta cien por ciento máximo, y luego clasificar gradualmente los valores ponderados de las debilidades y fortalezas de cada factor clave, con valores de uno para las debilidades menores, dos para las debilidades importantes, tres para las fortalezas menores y cuatro para las fortalezas importantes.

Para ponderar cada factor, se multiplica la calificación del peso ponderado de cada factor por el grado de clasificación de cada uno de ellos, luego se suman los valores ponderados de cada competidor, el valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será del competidor más débil.

Para llevar a cabo el análisis de la Matriz del Perfil Competitivo MPC, se tuvo en cuenta a GEINSALUD y tres entidades sobresalientes como son, IPS SAMISALUD, IPS REHABILITAR y la CLÍNICA AYNAN

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	GEINSALUD		CLÍNICA AYNAN		SAMISALUD		REHABILITAR	
	P	C	C x P	C	C x P	C	C x P	C	C x P
CALIDAD SERVICIO	15,0%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 49 de 75

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION P	GEINSALUD		CLÍNICA AYNAN		SAMISALUD		REHABILITACION	
		C	C x P	C	C x P	C	C x P	C	C x P
CALIDAD SUMINISTROS	12,0%	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36
HIGIENE	9,0%	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	9,0%	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
IMAGEN CORPORATIVA	7,0%	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14
INFRAESTRUCTURA	10,0%	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
COSTOS	8,0%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
COMPETENCIAS LABORALES	8,0%	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16
I+D	10,0%	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	6,0%	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12
DIFERENCIACION	6,0%	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
TOTAL	100,0%		3,09		3,60		2,86		2,79


Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

Los factores más importantes con el peso de ponderación más alto son: la calidad del servicio y la calidad de los suministros con que atienden a los pacientes, con un peso ponderado del 15% y el 12% respectivamente. Factores que influyen en el cliente a la hora de sentirse satisfechos o no con la entidad; la infraestructura y la investigación y desarrollo juegan un papel muy importante ya que con estos dos factores se constituye la base para ser competitivos en el sector.

La matriz indica el estado actual de GEINSALUD con respecto a las entidades más representativas, sus resultados indican que se tiene un Perfil Competitivo bueno con un valor ponderado de 3.09; si bien no es líder, es un ejemplo del sector con un segundo lugar después de la CLÍNICA AYNAN quien obtuvo un valor ponderado de 3.60; en un tercer lugar se posesiona SAMISALUD con un valor ponderado de 2.86 y en cuarto lugar encontramos a REHABILITAR con 2.79, que precisamente ha ganado terreno en la calidad del servicio que ofrece.

2.4 MATRIZ DOFA


La Matriz está diseñada para analizar de manera ágil y sencilla las respectivas Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades más significativas, para la formulación de Estrategias conocidas como Estrategias FO, FA, DO y DA.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 50 de 75


Para hacer un mejor aprovechamiento de esta herramienta es necesario analizar la información contenida dentro del sector interno, externo y perfil competitivo, para realizar una comparación y un cruce de variables con el fin de identificar las posibles estrategias que contribuyan a neutralizar las amenazas, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y superar las debilidades, logrando crear para la empresa ventajas competitivas, crecimiento y mejoramiento continuo del desempeño de la empresa y la fidelización de clientes.

Cuadro 13. Matriz DOFA


		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Asesoría y certificación de entidades externas (ICONTEC, INVIMA)	1	Efecto de la ley 100 condiciona la rentabilidad de GEINSALUD
2	Acceso a recursos financieros	2	Costo de los materiales e insumos
3	Tasas de Interés		
4	Estabilidad Política Monetaria	3	La competencia que puede surgir en el área de influencia.
5	Cobertura		
6	Financiación por parte de entidades externas	4	Poder adquisitivo de las personas
7	Política ambiental	5	Inflación
8	Políticas de competitividad	6	Estabilidad del gobierno
9	Apoyo a entidades	7	Falta de asesoría y apoyo para desarrollar proyectos
10	Desmante de barreras de acceso		
11	Posicionamiento en el mercado	8	Comportamiento del consumidor
12	Calidad de vida		
13	Crecimiento poblacional	9	Desempleo
14	Autocuidado	10	Epidemias
15	Fidelización de clientes	11	Tasa de mortalidad

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 51 de 75


	16	Sensibilidad social frente a la responsabilidad civil medica	12	Aumento en el contenido del POS
	17	Alta tecnología diagnóstica y terapéutica		
	18	Acceso a comodatos y leasing	13	Obsolescencia de la tecnología
	19	Innovación		
	20	Reducción de costos	14	Variación del clima
	21	Capacidad física instalada	15	Vías de acceso
	22	Demanda potencial		
	23	Productividad		
	24	Calidad de productos y servicios		
	25	Integración productiva		
	26	Investigación y Desarrollo		
	27	Zona de frontera		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
1	Capacidad de liderazgo	Diseñar estrategias de desarrollo del servicio	Capacitación al personal acerca de la ley 100	
2	Filosofía corporativa	Diseñar planes de acción para mejorar el servicio de salud	Diseñar una política de costos (presupuestos, indicadores, etc.)	
3	Atención			
4	Capacidad de negociación	Incrementar mercadeo del portafolio de servicios	Diseñar indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios	
5	Compromiso			
6	Experiencia en el mercado	Diseñar planes de manejo adecuado de los recursos		
7	Comunicación y control gerencial	Ser reconocidos como una entidad responsable, que garantiza la salud de sus pacientes y que responde a las necesidades de bienestar y calidad de vida	Preparar personas que se encarguen de orientar e informar el proceso de atención.	
8	Imagen corporativa			
9	Relaciones publicas			

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 52 de 75

10	Adaptabilidad al cambio	Capacitación al personal sobre la cultura del control interno y responsabilidad del autocontrol.	
11	Acompañamiento a clientes		
12	Agresividad para enfrentar la competencia	Seminarios - talleres de Divulgación de normas de régimen en salud y derechos de los pacientes afiliados a la entidad	Realizar planes de prevención y concientización contra epidemias
13	Calidad de productos y servicios	Crear cultura corporativa	Programar reuniones con el personal para incentivar el trabajo en equipo
14	Portafolio de servicios	Asegurar una política de precios estable tanto con proveedores como para los usuarios	
15	Ubicación estratégica		
16	Satisfacción del cliente		
17	Valor agregado al servicio	Diseñar ampliación de la infraestructura física para cubrir más servicios	Medir el total de ingresos recudados sobre el total de ingresos presupuestados por venta de servicios para determinar el porcentaje de crecimiento de la entidad
18	Servicios complementarios		
19	Alianzas estratégicas		
20	Infraestructura física		
21	Aceptación del servicio	Prestar servicios de salud con calidad a costos razonables.	
22	Posicionamiento		
23	Análisis de proveedores	Reconocer y aplicar las normas, políticas y filosofía de la empresa para que cada persona realice sus labores de forma eficaz	
24	Análisis del servicio		
25	Diferenciación en precios		
26	Participación en el mercado		
27	Lealtad y satisfacción del cliente	Entrenar personal que brinde información oportuna al usuario.	
28	Costos de distribución y ventas		
29	Habilidad técnica	Realizar mantenimiento constante a instalaciones y equipos.	
30	Innovación y creatividad		
31	Nivel tecnológico		
32	Efectividad		

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 53 de 75

33	Globalización de la información	Utilizar al máximo la demanda progresiva de servicios de salud	
34	Adaptabilidad al cambio	Unir toda el área de consulta externa en un solo bloque.	
35	Nivel académico y experiencia		
36	Sentido de pertenencia	Desarrollar personal proactivo que pueda adaptarse a los cambios del entorno	
37	Preparación del personal directivo		
38	Creatividad e los empleados		
39	Motivación		
40	Competencias laborales		
41	Capacitación		
42	Clima laboral		
43	Estabilidad laboral		
44	Nivel de remuneración		
45	Acceso a capital		
46	Capacidad de endeudamiento		
47	Retorno de la inversión		
48	Liquidez		
49	Competencia en precios		
50	Satisfacción de la demanda		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	Tendencia a delegar funciones	Diseño y aplicación de la planeación estratégica para el manejo del primer nivel de atención en salud y revisión del sistema de control interno	
2	Infraestructura propia		
3	Uso de planes estratégicos		
4	Investigación de mercados	Diseño de un plan de adecuación y control de la dotación del personal para reducir costos	
5	Ausentismo		

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 54 de 75

6	Rotación de personal		
7	Grado de deserción	Realizar un estudio de carga laboral para determinar cuáles y cuantos cargos son innecesarios sin producir traumatismos.	
8	Estabilidad de costos		

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

2.4.1 Estrategias FO


En este grupo de acciones se reunieron los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito de la entidad. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

- Diseñar estrategias de desarrollo del servicio

GEINSALUD debe ser la encargada de dirigir la salud como lo dicta la Ley, así como de ejecutar sus planes en el marco general de su misión, visión y reglamentos en materia de salud, de seguridad social, y de prestación de servicios.

- Diseñar planes de acción para mejorar el servicio de salud.
- Diseñar ampliación de la infraestructura física para cubrir más servicios.
- Diseñar planes de manejo adecuado de los recursos.
- Realizar mantenimiento constante a instalaciones y equipos.
- Utilizar al máximo la demanda progresiva de servicios de salud.
- Unir toda el área de consulta externa en un solo bloque.

Para desarrollar el uso eficiente de todos los activos, elementos, insumos, bienes tangibles e intangibles, que conjugados armónicamente contribuyen al funcionamiento adecuado de la entidad; los recursos humanos, físicos y materiales, así como también recursos financieros, recursos tecnológicos y los recursos de conocimiento e información los cuales son necesarios para que pueda lograr los objetivos propuestos.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 55 de 75

Toda acción debe ser establecida bajo un plan previamente diseñado y bajo parámetros que satisfagan necesidades reales de los usuarios.

- Incrementar mercadeo del portafolio de servicios.
- Asegurar una política de precios estable tanto con proveedores como para los usuarios.
- Prestar servicios de salud con calidad a costos razonables.

Con esto se evita esfuerzos innecesarios y acciones contraproducentes al momento de tomar decisiones respecto a la calidad y utilidad de los servicios prestados.

También coadyuva a tener un poder efectivo sobre proveedores y los usuarios perciben un beneficio a menor costo.

- Ser reconocidos como una entidad responsable, que garantiza la salud de sus pacientes y que responde a las necesidades de bienestar y calidad de vida.
- Crear cultura corporativa.


Esto genera reconocimiento de marca, le da una excelente imagen a la entidad y seguridad a sus usuarios.

- Capacitación al personal sobre la cultura del control interno y responsabilidad del autocontrol.
- Entrenar personal que brinde información oportuna al usuario.
- Desarrollar personal proactivo que pueda adaptarse a los cambios del entorno

Fomentar en toda la entidad, la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo, en el cumplimiento de la misión institucional. El autocontrol es hacer las cosas bien para no tener que repetirlas, es el sello personal que colocamos al trabajo realizado, nos hace ser dueños y responder por nuestros actos, regula y mejora los resultados, es una filosofía de vida enmarcada en una actitud positiva y permanente para hacer las cosas bien que implica planeación, organización y toma de decisiones para alcanzar los objetivos propuestos.

La cultura del autocontrol promueve realizar las labores con calidad, oportunidad, transparencia y participación, austeridad en el gasto y buen manejo de los recursos, el respeto por las normas, el crecimiento y desarrollo personal lo que genera calidad de vida personal y laboral.

- Reconocer y aplicar las normas, políticas y filosofía de la empresa para que cada persona realice sus labores de forma eficaz.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 56 de 75

- Seminarios - talleres de Divulgación de normas de régimen en salud y derechos de los pacientes afiliados a la entidad.

Para estar siempre a la vanguardia en términos médicos y de salud permitiendo mayor satisfacción de las expectativas de los usuarios.

2.4.2 Estrategias FA

- Capacitación al personal acerca de la ley 100.

Es indispensable para el funcionamiento eficiente y legal de la entidad

- Diseñar una política de costos (presupuestos, indicadores, etc.)
- Medir el total ingresos recaudados sobre el total ingresos presupuestados por venta de servicios para determinar el porcentaje de crecimiento de la entidad.

Para el manejo adecuado de presupuestos se debe realizar una adecuada política de costos y de gastos con lo cual se asegura el adecuado manejo de los recursos de la entidad.

- Diseñar indicadores de gestión para evaluar la prestación de los servicios.
- Programar reuniones con el personal para incentivar el trabajo en equipo.

Lo que no se mide, no se gerencia por lo cual, los altos mandos deben estar en permanente consulta de los aspectos que afectan positiva y negativamente el desarrollo de la prestación del servicio de la entidad; así como también generar espacios de convivencia y trabajo en equipo para ser cada día mejores en el desempeño de su trabajo.


- Preparar personas que se encarguen de orientar e informar el proceso de atención.

Los usuarios son la razón de ser de la entidad y su satisfacción está directamente relacionada con el tipo de atención que se le brinda desde el mismo momento en que ingresa a la entidad

- Aumentar relaciones inter- institucionales.

No solo con otras entidades de salud, también con instituciones educativas, empresas privadas y con el estado.

- Realizar planes de prevención y concientización contra epidemias.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 57 de 75

La prevención es sinónimo de reducción de costos tanto para la entidad como para los usuarios, por lo cual hay que incentivar la política preventiva.

2.4.3 Estrategias DO

- Diseño y Aplicación de la planeación estratégica para el manejo del primer nivel de atención en salud y revisión del sistema de control interno.

Para evaluar la calidad en la prestación de los servicios y funcionamiento de la entidad.

- Diseño de un plan de adecuación y control de la dotación del personal para reducir costos.

Para desarrollar el uso eficiente de todo tipo elementos, insumos, que contribuyen al funcionamiento adecuado de la entidad y que protejan el recurso humano.

- Realizar un estudio de carga laboral para determinar cuáles y cuantos cargos son innecesarios sin producir traumatismos.


Le corresponde a la alta gerencia conocer cuales cargos son innecesarios para el normal funcionamiento de la entidad como también determinar su continuidad en la misma para lo cual se debe conocer a fondo la importancia relativa de cada rol que desempeñan sus trabajadores y en el cargo que lo hacen; así mismo se debe saber que tipos de roles se pueden agregar a diferentes cargos y los pueda desempeñar una misma persona.

2.5 MATRIZ AXIOLÓGICA

Con la presentación de la Matriz Axiológica se resaltó los valores y principios que guían a la entidad en su función de preservar la salud de todos sus afiliados, es importante que GEINSALUD canalice esfuerzos, recursos y acciones para que sean conocidos en el entorno interno y externo.

El sistema de valores y principios, generan comportamientos típicos en la empresa, en su cultura y en el cambio organizacional, lo cual abarca desde las formas de hablar, de realizar la atención a clientes, de educar al capital humano y de sentirse parte de un sistema.

La alta gerencia y la gerencia media está inmersa en la realización de este tipo de matrices ya que con ellas se permite identificar los focos en los cuales se mantiene la entidad para consolidar una sólida cultura corporativa que incida en la manera de actuar de sus trabajadores y le permita afrontar con éxito los retos del futuro. Nos permitimos realizar la escala de valor para que sirva de apoyo y

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 58 de 75

diagnostico a futuro, es de gran importancia para GEINSALUD ya que le permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos bajo los cuales se creó y sigue funcionando la empresa.

En la representación gráfica, se señala los principios de interés para cada grupo de referencia; así por ejemplo, el **respeto**, la **responsabilidad** y la **honestidad** son valores con los que se identifica todos los grupos de referencia y consolidan una base fuerte para trabajar en equipo.

Cuadro 14. Matriz axiológica de principios


PRINCIPIOS	Estado	Comunidad	Clientes	Empleado	Proveedor	Usuario
Rentabilidad	X	X	X	X	X	X
Productividad	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X	X	X	X	X	X
Calidad de servicio	X	X	X	X		X
Trabajo en Equipo		X	X	X		X
Mejoramiento continuo	X	X	X	X	X	X
Innovación	X	X	X	X		X
Servicio		X	X	X		X

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

Cuadro 15. Matriz axiológica de valores

VALOR	Estado	Comunidad	Clientes	Empleado	Proveedor	Usuario
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Lealtad		X	X	X		X
Honradez	X	X	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X	X	X
Ético - Moral	X	X	X	X	X	X

Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 59 de 75

2.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.6.1 Horizonte del Plan Estratégico

El presente Plan Estratégico está planeado para un horizonte de cinco años, empieza en el año 2019 y termina en el 2024; periodo durante el cual se pretende la plena realización de las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de GEINSALUD en la ciudad de Mocoa.

2.6.2 Misión

Somos una institución prestadora de servicios de salud de baja complejidad. Dirigimos nuestros esfuerzos a la atención de la población del Putumayo, con talento humano comprometido, a través de procesos de mejora continua, cumpliendo requisitos y estándares de calidad, encaminados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

2.6.3 Visión


En el 2024, estar consolidados a nivel regional como la empresa líder en la prestación de servicios de salud de baja y mediana complejidad, centrados en el usuario a través del mejoramiento continuo, fortaleciendo los procesos de seguridad del paciente y el trato humanizado, con adecuada infraestructura y tecnología, para ser una Institución Prestadora de Servicios Acreditada en Salud.

2.6.4 Políticas de la empresa

Política de calidad. Prestar servicios de salud con calidad, calidez humana, mediante procesos estandarizados y eficientes, acciones de mejoramiento continuo, personal competente y comprometido.

Política de seguridad del paciente. Prestar servicios de salud con procesos, protocolos, guías, recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros que garanticen la prevención, eliminación o mitigación del riesgo.

Política ambiental. Prestar servicios de salud con procesos, protocolos, guías, recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros que garanticen la preservación y conservación del medio ambiente.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 60 de 75

Política financiera. Administrar los bienes y recursos de la empresa con criterios de eficiencia empresarial y aplicación de valores personales e institucionales.

Política administrativa. Planear, organizar, coordinar, evaluar y controlar los procesos de apoyo de talento humano, físico y financiero, priorizando acciones, optimizando la sinergia de los equipos de trabajo, evaluando la gestión y estableciendo las bases para la mejora continua, bajo parámetros de calidad.

Política de seguridad industrial y seguridad ocupacional. Gestionar el control de los riesgos de usuarios y trabajadores para lograr ambientes laborales seguros con herramientas de mejoramiento continuo velando por el cumplimiento de la legislación vigente y los requisitos organizacionales.

2.6.5 Objetivos organizacionales


- Fortalecer la atención al usuario con un trato humano digno y respetuoso.
- Implementar estándares de Acreditación en la prestación de servicios de salud.
- Gerenciar eficiente los bienes materiales, financieros, técnicos y tecnológicos que permitan la sostenibilidad institucional.
- Implementar procesos que propendan por la minimización del impacto ambiental originado en la prestación de servicios medico asistencial.
- Garantizar una tecnología e infraestructura acorde a las necesidades del entorno.
- Mantener procesos encaminados a brindar seguridad al paciente.

2.6.6 Mapa de macroprocesos

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada.

El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Existen diversas formas de hacer un mapa de procesos.

Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario. Por ejemplo: un proceso productivo, es aquel en que se transforman los insumos y bienes intermedios en un bien final que contiene más valor que la suma de sus componentes porque se le ha añadido valor.

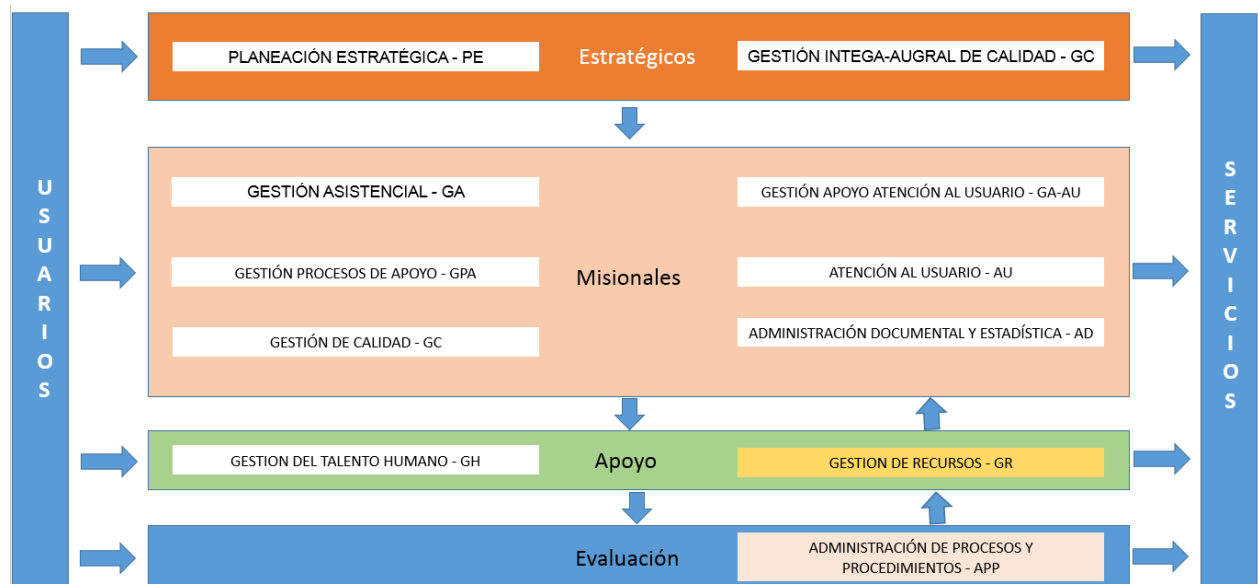
	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 61 de 75

Es importante no confundir procesos con procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo.

Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores.⁷


Para GEINSALUD se propone el siguiente mapa de macroprocesos, en el nivel de Apoyo se incluye el macroproceso de GESTIÓN DE RECURSOS (GR); de igual manera se incluye el nivel de Evaluación con su macroproceso de ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (APP)

Figura 7. Mapa de macroprocesos IPS GEINSALUD



Fuente: La misma investigación, junio de 2019.

⁷ ¿Qué es el mapa de proceso de la organización?. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 62 de 75

2.7 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.7.1 Matriz de la gran estrategia

Con esta matriz se tiene un instrumento para formular estrategias alternativas. GEINSALUD puede ubicarse en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la presente matriz a fin de tomar el mejor camino hacia sus objetivos.

Tabla 8. Posición competitiva de GEINSALUD

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	VALOR	PONDERADO	VALOR PONDERADO
CALIDAD SERVICIO	4	15.00%	0.60
CALIDAD SUMINISTROS	3	12.00%	0.36
HIGIENE	4	9.00%	0.36
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	4	9.00%	0.36
IMAGEN CORPORATIVA	3	7.00%	0.21
INFRAESTRUCTURA	3	10.00%	0.30
COSTOS	3	8.00%	0.24
COMPETENCIAS LABORALES	2	8.00%	0.16
I+D	2	10.00%	0.20
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	3	6.00%	0.18
DIFERENCIACION	2	6.00%	0.12
TOTAL		100.00%	3.09


Fuente: La misma investigación, mayo de 2019.

Tabla 9. Participación de mercado relativa – Año 2017

EMPRESA	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROME DIO	PARTICIPACION
SAMISALUD	1.29	1.21	1.39	1.29	2.10	1.21	8.49	1.41	20.88%
GEINSALUD	2.00	2.55	1.78	1.77	2.99	3.00	14.08	2.35	34.65%
CLINICA AYNAN	2.99	2.79	3.00	3.10	3.20	3.00	18.08	3.01	44.47%
TOTAL	7.26	6.54	6.83	5.03	7.94	7.11	40.65	6.79	100.00%

Fuente: La misma investigación, junio de 2019.

La Participación de Mercado Relativa (PMR) de GENSALUD, para el segundo semestre de 2017, se calcula así: la participación de GENSALUD fue del 34.65%. El líder de este mercado es la CLÍNICA AYNAN que tiene un 44.47% de participación. Si dividimos la participación de

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 63 de 75

GEINSALUD por la de la CLÍNICA AYNAN, obtendremos que la PMR de GEINSALUD es 78%. El mismo resultado lo podemos también obtener, dividiendo el total de utilidades de GEINSALUD, por el total de de utilidades del líder: $14.8/18.08 = 0.78$.

Tabla 10. Participación de mercado relativa – Año 2018

EMPRESA	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM EDIO	PARTICI PACI ON
SAMISALUD	1.48	1.62	1.77	1.39	2.44	1.45	10.15	1.69	20.67%
GEIINSALUD	3.17	2.64	3.38	2.18	3.08	3.26	17.70	2.95	36.04%
CLINICA AYNAN	3.60	3.25	3.71	3.30	3.40	4.00	21.26	3.54	43.29%
TOTAL	7.78	7.13	8.37	5.57	8.60	8.01	49.11	7.57	100.00%

Fuente: La misma investigación, junio de 2019.

Siguiendo la lógica anterior; la PMR de GEINSALUD para el año 2018 es del 0.83; lo que indica que el crecimiento en el mercado de GEINSALUD para el 2018 fue del 5% comparado con el 2017.

Tal como se muestra en las tablas No. 10, 11 y 12; la matriz de la gran estrategia está basada tomando como referencia dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva = 3.09 y el crecimiento del mercado = 5%; se tomó como base los últimos 6 meses del año 2018 y se realizó su comparación los mismos 6 meses del año 2017.

Figura 8. Matriz de la gran estrategia

RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO					
<i>Cuadrante II</i>		<i>Cuadrante I</i>			
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Mercados • Penetración de Mercados • Desarrollo de Productos • Integración Horizontal • Desposeimiento • Liquidación 	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Mercados • Penetración de Mercados • Desarrollo de Productos • Integración hacia adelante • Integración hacia atrás • Integración Horizontal • Diversificación Concéntrica 		
	<hr/>		<hr/>		
	<i>Cuadrante III</i>		<i>Cuadrante IV</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción • Diversificación Concéntrica • Diversificación Horizontal • Diversificación Conglomerada • Liquidación 		<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación Concéntrica • Diversificación Horizontal • Diversificación Conglomerada • Aventura Conjunta 		
LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO					

Fuente: <https://slideplayer.es/slide/4263462/>


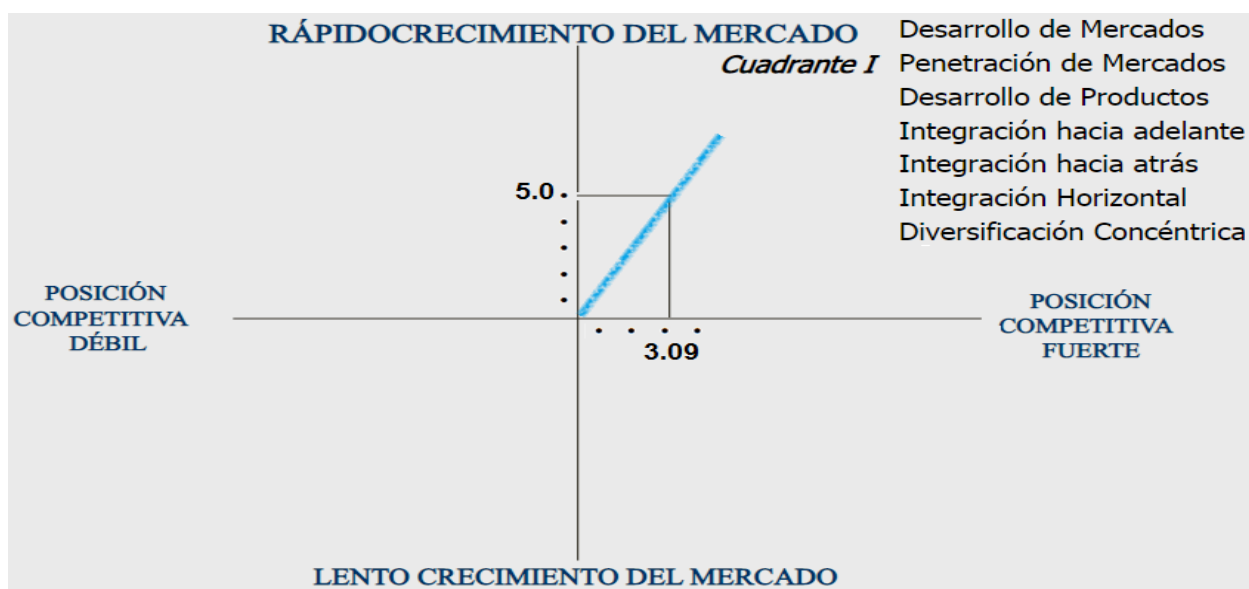
 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 64 de 75

Figura 9. Ubicación de GEINSALUD en el cuadrante 1



Fuente: La misma investigación, junio de 2019.

GEINSALUD se encuentra ubicado en el cuadrante I, para lo cual las estrategias más favorables son entre otras, el Desarrollo de Mercados, Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos (servicios), enfocando sus esfuerzos en un sistema de competencia agresiva, apoyados en estrategias de promoción y publicidad, con el fin de atraer a los usuarios brindándoles un excelente servicio y de alta calidad; otra estrategia que se puede utilizar es, la de Diversificación Concéntrica, enfocada en introducir nuevos servicios al mercado que existe, con el fin de generar fidelidad y buena imagen.

2.7.2 Matriz interna externa

El resultado obtenido en el diseño de la Matriz MEFE para GEINSALUD fue de 2,9 y el resultado obtenido de la Matriz MEFI fue de 3,2.


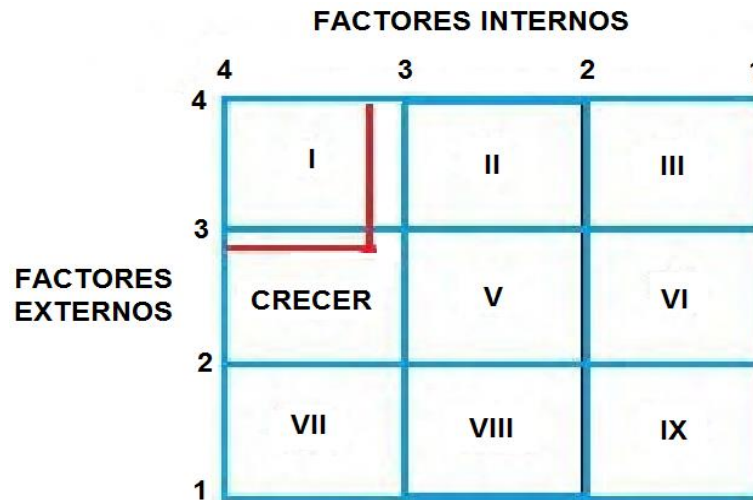
	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 65 de 75

Figura 10. Matriz interna – externa (I/E)




Fuente: La misma investigación, junio de 2019.

GEINSALUD se encuentra ubicado en el cuadrante IV, por lo cual puede aplicar estrategias para crecer y desarrollarse, es una entidad que tiene a su favor importantes fortalezas que la hacen competitiva en el sector y oportunidades que puede aprovechar para conseguir su desarrollo progresivo y crecer en el mercado; en esta situación, puede desarrollar estrategias como Penetración de Mercados; Desarrollo de Productos - Servicios y Desarrollo de Mercados con el aval de las políticas relacionadas en la ley 100.

2.8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.8.1 Estrategias ofensivas

- Prestar servicios de salud con calidad a costo razonable: la entidad ofrece este servicio para que inclusive los usuarios de bajos recursos puedan acceder a ellos.
- Buscar asesoría de calidad y certificación: para que la entidad cumpla con los requerimientos que exige la ley, para el mejoramiento de servicios en cuanto a salud y saneamiento ambiental.
- Utilizar al máximo la demanda progresiva de servicios de salud: ofrecer los servicios a los usuarios para suplir sus necesidades.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 66 de 75

2.8.2 Estrategias defensivas


- Gestionar la creación de auditoría médica: Esto se hace con el fin de brindar servicios médicos con excelente calidad, así como se requiere exigencia del personal médico, para mejorar cada vez más.
- Aumentar relaciones Inter - institucionales: la entidad busca tener nuevos convenios con otras entidades de diferente índole (financieras, de salud, proveedores, etc.), para ofrecer más y mejores servicios a sus clientes.
- Buscar personas que se encarguen de orientar e informar el proceso de atención: tener personal capacitado para poder orientar a las personas que recurran en ese momento al servicio.
- Mejorar tarifas competitivas: ser la única entidad que ofrezca mejores tarifas, con el fin de que el cliente tenga mejor acceso para pagarlas.

2.8.3 Estrategias genéricas

- Ampliar las áreas de servicio al cliente: que haya variabilidad de servicios en la entidad para cubrir las necesidades de los clientes.
- Capacitación permanente al personal: el personal se esté actualizando, para ofrecer una mejor atención.
- Realizar mantenimiento general constante de tecnología: la entidad esté a la par con los nuevos cambios que se presenten en el medio, para mejorar en servicios.
- Adecuada capacitación a clientes sobre los derechos que tienen los pacientes: primero, los pacientes deben conocer cuales con sus derechos y obligaciones dentro de la entidad, así como la entidad debe respetarlos.
- Cumplir con la legislación actual: la entidad cumpla con las leyes y normas dadas por la ley pero que también exijan sus derechos conforme a la misma.
- Fortalecimiento económico, de acuerdo a la situación del país: de acuerdo a la estabilidad económica de los pacientes, la entidad podrá mejorar en sus servicios.

2.8.4 Estrategias concéntricas

De acuerdo a los aspectos económicos de la población en general y de los cambios que se puedan presentar día a día, establecer mejoras tanto en atención como en manejo de equipos con el fin de garantizar los requerimientos necesarios de los clientes.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 67 de 75

2.8.5 Vector estrategia para GEINSALUD

Estrategias recomendables con base a objetivos y análisis de opciones estratégicas.

- Ampliar cobertura de publicidad, con el fin de que sus servicios abarquen a varios sectores.
- Acequibilidad de precios en sus servicios.
- Ofrecer beneficios a la comunidad mediante obras y aportes sociales.

Proyectos estratégicos:

- Mejora en atención a los clientes
- Manejo adecuado de las finanzas de los clientes
- Buscar grupos de clientes potenciales.

La Estrategia más favorable para la entidad en el Mercado, la cual se implementara para el desarrollo del Plan de Acción.


Es importante que la entidad sea reconocida como una empresa que cuenta con las características y fortalezas para brindar un excelente servicio, de alta calidad y eficiente, para ello debe implementar dicha estrategia, que consiste en incrementar la participación de la empresa en el Mercado.

Estimular a los usuarios para que utilicen los servicios que brinda la entidad y motivar a los clientes a encontrar razones para cuidar la salud y prevenir enfermedades, para ello la empresa tiene que realizar campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación: radio, prensa, internet, televisión, con el fin no solo de promocionar su portafolio de servicios, si no también quedar en la mente del cliente.

Realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas públicas y privadas, una alianza importante seria, con otras entidades de salud ofreciendo a los usuarios mayor cantidad de servicios.

2.9 PLAN DE ACCIÓN

Una vez realizado el análisis situacional de GEINSALUD, a continuación se procede a entregar herramientas basadas en resultados obtenidos con el desarrollo del presente proyecto así como en el conocimiento del sector, sus potencialidades y la definición previa del Plan Estratégico.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 68 de 75

2.9.1 Metas financieras del Plan

Los objetivos de ventas y financieros que se plantearon para la empresa GEINSALUD corresponden a los siguientes:

- Incrementar de manera real las ventas en un 15% al finalizar el año 2019.
- Al finalizar el segundo semestre de 2019 se deberá tener 100% actualizada y organizada la base de datos de usuarios, proveedores y colaboradores de la entidad.
- Para el 2020, Invertir en mercadeo el 5% sobre las utilidades netas entre enero y diciembre de 2019.
- Inversión en promoción y publicidad del 5% sobre las ventas entre junio y diciembre de 2019.


2.9.2 Metas estratégicas del plan

- Establecer una estructura adecuada para la creación del departamento de mercadeo que lleve a buen término cada una de las estrategias y tácticas a cumplirse desde el 2019 hasta el 2024.
- Alcanzar y mantener un posicionamiento del 75% en el mercado de Mocoa durante el año 2020.
- Diseñar programas de fidelización de usuarios durante el año 2020.
- Elaborar un plan de comunicación asertiva para su implementación interna y externa durante el periodo 2019 a 2024.

Debido a que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de desaceleración, se hace necesario tener presente aspectos que permitan seguir brindando un servicio y productos eficientes, acordes a los objetivos planteados.

Entre esos aspectos; la organización en mercadeo, busca así dar a conocer siempre las bondades de los servicios y de la misma manera dar seguridad a los usuarios.

Lo que se busca en este aspecto, es recuperar y mantener aquellas características que han permitido diferenciar a GEINSALUD de otras entidades y que logren que en la ciudad de Mocoa se genere el flujo de efectivo necesario para realizar inversiones en mercadeo local.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 69 de 75

CONCLUSIONES

La realización de un Plan Estratégico a GEINSALUD, le permitió tener un Direccionamiento a corto, mediano y largo plazo, obtener y analizar la información necesaria para poder tomar decisiones acertadas, incorporar una filosofía corporativa que le permita un mejoramiento continuo e innovación constante para mantenerse competitiva en el mercado.

La salud es parte del contexto económico y social. Es un medio para lograr el desarrollo y un fin por ser componente importante del bienestar.

Por medio del diagnóstico estratégico se pudo visualizar a la empresa GEINSALUD en sus capacidades claves de éxito y permitió conocer la situación real de la organización para trabajar en sus fortalezas, reducir sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y mitigar sus amenazas de forma óptima.


El tema de la salud es muy extenso, ya que abarca desde la medicina, diagnósticos, operaciones, educación de salud y todo lo que tenga que ver con la salud de las personas, pero siempre haciendo uso de las estrategias planteadas en el presente plan, se puede facilitar, mejorar y ser eficientes en las actividades diarias, dando así mayores beneficios a todas las personas.

El sector salud, es uno de los sectores más importantes en la ciudad de Mocoa y en nuestro país debido a la cantidad de personas que usan los hospitales, centros médicos, clínicas, etc. Aunque en algunos casos no se cuenta con el equipo adecuado para atender a todas esas personas, la implementación y el desarrollo de estrategias es algo que tiene y seguirá teniendo gran éxito si se invierte en tecnología, en tiempo y en dedicación para lograr el desarrollo de nuevas herramientas de trabajo en beneficio de la salud.

Las auditorías internas nos permiten saber cómo vamos en el desarrollo de las estrategias y son primordiales para el direccionamiento y redireccionamiento de la entidad.

El modelo administrativo de GEINSALUD deber tener niveles de organización, dirección y control de sus actividades, debidamente interrelacionados vertical y horizontalmente. Debe tener así mismo niveles de atención comunicados entre sí que permita el acceso de la población de los diferentes estratos socioeconómicos a cualquiera de los niveles de servicio y atención que requieran.

Dentro del Diagnóstico realizado a la entidad, se encontraron diversas fortalezas, como la calidad en su portafolio de servicios, el valor agregado que ofrece a sus clientes y las ventajas competitivas

 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 70 de 75

que la diferencian de sus competidores, sin embargo, estas fortalezas no han sido aprovechadas significativamente por lo cual GEINSALUD no está desarrollando ventajas competitivas que le permitan sobresalir en el sector.


Esta entidad tiene claro tres objetivos corporativos: Sobrevivir (mantener los atributos valiosos y cambiar los que no se ajusten a la realidad), generar rentabilidad social y económica; con el presente plan, se puede llegar a cumplir dichos objetivos pero es necesario el compromiso de todo el personal, desde la alta gerencia hasta los auxiliares.

Se tiende a pensar que lo que se necesita para aumentar la facturación de la entidad es incrementar la captación de nuevos pacientes. Esto es sin duda importante, y desarrollando adecuadamente un plan de marketing ajustado a nuestro centro se debe alcanzar un nivel de primeras visitas aceptable para la consecución de los objetivos. Sin embargo, ocurre frecuentemente que el número de primeras visitas es adecuado, pero el porcentaje de cierre de presupuestos o tratamientos es insuficiente. O sea, que cerrando más presupuestos con el mismo número de pacientes podemos alcanzar de sobra los objetivos.

Desde que el paciente pide cita hasta que empieza el tratamiento debe existir un protocolo secuencial ordenado con el fin de cerrar el tratamiento. Aquí debe estar recogido cómo atender al paciente, qué decir, qué respuestas dar cuando éste platee objeciones, quién se encarga en cada momento del paciente, qué información necesitamos de él, etc. Es más que aconsejable dejarlo por escrito, de manera que el personal esté informado, que no se deje a la improvisación ni al sentido común. De esta manera podremos analizarlo periódicamente, introducir cambios según resultados, localizar puntos de mejora, etc.

El personal suele formarse a través del trabajo asignado y con la experiencia; esto no está del todo bien, ya que de esta manera se auto diseña el contenido de cada puesto de manera simple, de esta forma el personal no desempeña más tareas, o las realiza pero de forma intuitiva sin que tenga la oportunidad de ser proactivo. Por el contrario, si le damos desde el primer día una lista con sus tareas y obligaciones y diferentes alternativas de cómo conseguirlas, contará desde el principio con una gran ventaja imaginativa y creativa que resulta en mayor productividad para la entidad.

Evidentemente, cada trabajador responde de manera distinta, pero si mantenemos la motivación mediante una política de incentivos definida y una formación apropiada contamos con una gran ventaja para que el personal mantenga a la entidad en un nivel de funcionamiento óptimo.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 71 de 75


RECOMENDACIONES

Hay que proponerse metas y medirlas de forma eficaz. Si se quiere saber si la entidad va bien o no, se tiene que fijar objetivos reales.

Se debe definir valores objetivos comerciales. Es decir, podría aumentar su facturación en un 10% sin tener que captar un mayor número de pacientes, tan sólo analizando en qué se está fallando a nivel comercial. Fijarnos metas medibles nos permitirá ser claros y justos a la hora de exigir resultados a nuestro equipo, podremos saber si vamos bien, cuánto y si vamos mal qué nos queda por alcanzar.

El equipo de trabajo, desde auxiliares, recepcionistas, asesores y por su puesto la gerencia deben conocer independientemente de las tareas propias de su puesto el funcionamiento global de la entidad, entender que el trabajo de uno afecta directa o indirectamente al otro y que para que GEINSALUD funcione cada uno de los eslabones de la cadena debe funcionar, y si la IPS funciona todo el equipo se beneficia.

Por mucho que atendamos al paciente correctamente, con amabilidad, respondiendo a todas sus dudas y objeciones si el paciente no confía en la persona que lo atiende, no aceptará el servicio propuesto, por lo tanto el conocimiento es fundamental a la hora de atender a un paciente, esto hace que él mismo acepte las recomendaciones y los gastos que pueden generar un tratamiento.

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 72 de 75

BIBLIOGRAFÍA

DANKHE, G.L. (1976) Investigación y Comunicación: Mc Graw Hill pág. 385-454


FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003.

FRED R, David. La gerencia estratégica. 7ª Edición. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores S. A. 1998.

Plan de Desarrollo del Departamento del Putumayo “Putumayo territorio de paz, biodiverso y ancestral, juntos podemos transformar” 2016-2019. Ordenanza No. 726 de mayo 30 de 2016.

Plan de Desarrollo Municipal “En sus manos esta el desarrollo de nuestro territorio” 2016 – 2019.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 73 de 75

WEBGRAFÍA

CEPAL. Amazonia posible y sostenible.

https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/amazonia_posible_y_sostenible.pdf


Plan de Desarrollo del Departamento del Putumayo 2016-2019.

https://www.putumayo.gov.co/images/documentos/planes_y_programas/orden_726_16.pdf

Plan de Desarrollo Municipio de Mocoa 2016-2019. <http://www.mocoa-putumayo.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202016-2019.pdf>

Pueblo Inga. https://es.wikipedia.org/wiki/Pueblo_inga

¿Qué es el mapa de procesos de la organización? <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 74 de 75

ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE GEINSALUD

No. _____

Reciba un cordial saludo; la encuesta que responderá a continuación es realizada por una estudiante de la Tecnología en Gestión Empresarial y de la Innovación del Instituto Tecnológico del Putumayo, con el objetivo esclarecer la relación que existe entre los resultados obtenidos en el presente trabajo con la realidad que se vive dentro de la IPS GENSALUD; por lo cual le solicito su colaboración para responder las siguientes preguntas con sinceridad. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial.

Ciudad y fecha: _____


Marque con una X la respuesta que usted considere pertinente.

1. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- 1 a 4 años
- 5 a 8 años
- 9 a 12 años
- 13 a 16 años
- Más de 16 años

2. ¿Ha recibido capacitaciones de alguna clase?

- Mensual
- Trimestral

	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	Versión: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL DE LA PASANTÍA	Página 75 de 75

- Semestral
- Anual
- No

3. ¿Está conforme con el ambiente de trabajo dentro de GEINSALUD?

- Conforme
- Desconforme