

Propuesta de Plan Estratégico para la IPS Fisiomedical Center

Elaborado por

**Angélica Pedraza Gutiérrez
Ingrid Carolina Díaz Córdoba
María Cristina Millán Quijano
Nidia Riaño**

Asesores

**Ing. Alberto Plazas Porras – Asesor Temático
Laura Andrea Niño Silva – Asesora Metodológica**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
Facultad de Ciencias de la Salud
Especialización en Gerencia de la Calidad en Salud
Bogotá, Colombia
2019**

Resumen

En la presente investigación se realiza una propuesta de un plan estratégico para la IPS Fisiomedical center, que le permita a la compañía ser competitiva y que pueda adaptarse a los cambios que el mercado empresarial exige cada día. **Objetivo.** Realizar un diagnóstico interno y externo con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la organización presenta en la actualidad. **Método.** Se desarrolló mediante un enfoque cualitativo con alcance descriptivo bajo un diseño no experimental de corte transversal. La información fue recolectada mediante 3 cuestionarios validados: modelo del sistema viable, PENTA y cinco fuerzas de Porter. La población fue de 20 personas, y la muestra de 18 personas. **Resultados.** Con los resultados de las herramientas se elaboró la matriz DOFA lo cual permitió identificar variables del ambiente interno y externo. Así mismo con el análisis de los datos se procedió a formular diversas estrategias, las cuales se priorizaron por medio del instrumento de análisis de viabilidad Strategy®. Se elaboran planes operativos que permitan el proceso de alineación por parte de todos los miembros de la organización y que sean de apoyo para responder a las necesidades de la compañía, teniendo presente los objetivos organizacionales. También se hacen algunos cambios y se proponen otros a la plataforma estratégica con el ánimo de que sea sólida y estructurada. **Conclusiones.** Es necesario que la IPS tenga una flexibilidad cultural y adaptabilidad al ambiente en el que se encuentra. Se recomienda que la plataforma estratégica sea compartida, conocida y puesta en práctica por todos los miembros de la organización.

Palabras Clave

Planeación, Eficiencia, Estrategia Competitiva, Competencias, Desafíos, Oportunidades, Evaluación, Calidad, Sostenibilidad, Ventaja Competitiva.

Abstract

In the present project is execute a strategic plan proposal for the IPS Fisiomedical center which allow the organization to be competitive and with the ability for adapting to the changes that the business market demands every day. **Objective.** To perform an internal and external diagnosis with the purpose of identifying the strengths, weaknesses, threats and opportunities that the company currently presents. **Method.** It was developed through a qualitative approach with descriptive scope under a non-experimental design and cross-sectional. The information was collected through 3 validated questionnaires: viable system model, PENTA and five Porter forces. The population was 20 people, and the sample of 18 people. **Results.** Based on the results, the DOFA matrix was developed, which allowed identifying internal and external environment variables. In the same way, with the analysis of the data various strategies were formulated which were prioritized through the Strategy® feasibility analysis instrument. Operational plans are developed that allow the alignment process by all members of the organization and that supports the company's needs, keeping in mind the organizational objectives. Some changes are also made and others are proposed to the strategic platform with the aim of being solid and structured. **Conclusions.** It is concluded the necessity that the IPS has a cultural flexibility and adaptability to the current environment. It is recommended that the strategic platform be shared, known and implemented by all members of the organization.

Keywords

Planning, Efficiency, Competitive strategy, Competencies, Challenges, Opportunities, Evaluation, Quality, Sustainability, Competitive advantage.

Formato de Derechos de Autor



UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

Bogotá, D.C diciembre 07 de 2019

La Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, respeta los conceptos académicos emitidos por los estudiantes del Programa de **Especialización en Gerencia de la Calidad en Salud**, a través de sus proyectos de investigación, no se hace responsable de su contenido.

Las ideas expresadas en los citados trabajos no constituyen compromiso institucional, son responsabilidad exclusiva de cada autor.

Atentamente,

Carmen Cecilia Almonacid U
CARMEN CECILIA ALMONACID URREGO
Decana Facultad de Ciencias de la Salud

LANS *LANS*

Calle 28 6-02 - Teléfono 3362519, 2418800 Ext. 157 - 144 Fax 2841717 Bogotá

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Planteamiento del Problema.....	3
Justificación.....	5
Objetivo General	8
Objetivos específicos	8
Marco Teórico.....	9
Contexto de la Organización	9
Antecedentes	10
Concepto de Planeación Estratégica	11
Fundamentos para la Planeación Estratégica.	13
Marco Legal	16
Aspectos Metodológicos	20
Desarrollo de la Propuesta	21
1. Diagnóstico Interno y Externo de la IPS Fisiomedical Center	21
1.1 Diagnóstico interno.....	21
1.2 Diagnóstico externo..	27
1.3 Análisis interno y externo por medio de la matriz DOFA	28
1.4 Análisis de la competencia externa por las cinco fuerzas de Porter	29
2. Proponer un Plan Estratégico para el Cumplimiento de los Objetivos Corporativos.	31
2.1 Misión	31
2.2 Visión.....	32
2.3 Objetivos	33
2.4 Propuesta de valor	33
2.5 Principios.....	34
2.6 Valores	34
3. Formular Estrategias que Permitan el Proceso de Alineación hasta el Nivel Operativo de la Organización.	35
3.1 Estrategias para las oportunidades	35
3.2 Estrategias para las fortalezas	36

3.3 Estrategias para las debilidades.....	37
3.4 Estrategias para las amenazas	38
3.5 Planes operativos.....	39
Conclusiones y Recomendaciones	41
Referencias bibliográficas	43
Bibliografía	45
Anexos.....	46

Lista de Tablas

Tabla 1 Normatividad Colombiana – Primera Parte.....	18
Tabla 2 Normatividad Colombiana – Segunda Parte.....	19
Tabla 3 Debilidades y fortalezas de la IPS	26
Tabla 4 Amenazas y oportunidades de la IPS.....	28

Lista de Anexos

Anexos A. Modelo del sistema viable Nivel Operativo	46
Anexos B. Modelo del sistema viable Nivel Estratégico.....	48
Anexos C. PENTA.....	53
Anexos D. Cinco fuerzas de Porter.....	55
Anexos E. Ejemplo de formato diligenciado	59
Anexos F. Matriz de Excel.....	61
Anexos G. Estrategias priorizadas para las amenazas	62
Anexos H. Estrategias priorizadas para las oportunidades	63
Anexos I. Estrategias priorizadas para las fortalezas.....	64
Anexos J. Estrategias priorizadas para las debilidades.....	65
Anexos K. Plan de acción objetivo financiero.....	66
Anexos L. Plan de acción mejoramiento de procesos internos.....	67
Anexos M. Plan de acción cliente.....	69
Anexos N. Plan de acción talento humano	71

Lista de Figuras

Figura 1. Debilidades 23

Introducción

En la actualidad Colombia pasa por una crisis económica la cual repercute en los presupuestos, la prestación de los servicios de salud, la estructura de las Entidades Prestadoras de salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de salud (IPS) esto obliga a las organizaciones a tener una cultura flexible que permita acoplarse al cambio de tal forma que no tenga mayor impacto en las partes interesadas, es por esto que las organizaciones deben implementar procesos, técnicas y herramientas que ayuden a reconocer el presente y a planear el futuro, hacia donde quiere ir? ¿Y cómo lograrlo? De aquí la importancia de desarrollar una planeación estratégica que determina, guía la dirección y destino, enfoca y dirige esfuerzos.

Fisiomedical Center es una institución prestadora de salud de primer nivel de complejidad la cual cuenta con servicios de: Terapia física, Terapia respiratoria, Fonoaudiología, Terapia ocupacional, Consulta especializada por fisiatría y servicios especiales como curso psicoprofiláctico y Terapia manual drenaje linfático con bomba – presoterapia.

La investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de plan estratégico para la IPS ubicada en la ciudad de Bogotá para lo cual fue necesario consultar biografía en búsqueda de las mejores herramientas para ser aplicadas y obtener un excelente resultado en los objetivos trazados al interior de la institución.

Inicialmente, se procedió a diagnosticar a la empresa a nivel interno y externo, para lo cual se utilizaron herramientas como el modelo del sistema viable el cual permitió realizar un diagnóstico interno, se evaluó el entorno de la empresa para definir los posibles factores que le afectan de manera directa o indirecta por medio del análisis PENTA, y por medio de las cinco fuerzas de Porter fue posible definir la dinámica del sector la cual permite conocer la posición en que se encuentra la empresa con relación a su competencia.

Tras obtener los resultados arrojados por las herramientas se realizó la matriz DOFA donde fueron dadas a conocer aquellas variables del ambiente interno y externo con las cuales se establecieron estrategias y planes operativos.

Posteriormente, teniendo en cuenta que la identidad de la empresa es lo que la define y marca la diferencia del resto se plantea una propuesta frente a la misión y la visión de la IPS, se formularon objetivos, propuesta de valor y principios debido a que la IPS no contaba con estos, y se optó por mantener los valores corporativos que se tenían.

Para dar cierre a la investigación se presentarán conclusiones y recomendaciones basadas en la evidencia y análisis realizado por el grupo consultor.

Planteamiento del Problema

Fisiomedical Center cursa las mismas etapas que cualquier otra organización en este país (inicio, crecimiento, madurez y declive); después de 9 años en el mercado y de ser consciente de que ha logrado estabilidad en el sector se hace evidente la necesidad de crecer a través de nuevos productos, de una mayor capacidad de atención y del aumento en la cantidad de servicios para sus clientes actuales y potenciales.

El crecimiento descontrolado podría ocasionar la pérdida de lo hasta ahora conseguido por la organización; es por ello que los accionistas han decidido realizar la planeación de dicho crecimiento para lograr los objetivos institucionales, y evaluar la inclusión de nuevos servicios dentro de su portafolio de acuerdo al comportamiento del mercado y de las necesidades en salud de la población colombiana; así como definir el desarrollo de una propuesta del plan estratégico que se adapte a los tipos de clientes. Adicionalmente es prudente el establecimiento de un orden lógico en el desarrollo de las actividades dado que dicha inclusión demanda inversiones importantes que no se pueden poner en riesgo.

Para que la compañía progrese y produzca utilidades es vital que se incorpore el pensamiento sistémico con el fin de identificar y discernir con mayor precisión los problemas que la empresa enfrenta a nivel interno y en el ambiente externo, buscar soluciones generales, integrales y de largo plazo que le ayuden hacer frente a los retos mediante la recursividad y la innovación constante. Todas estas condiciones requieren de una directriz que permita a la IPS Fisiomedical Center ser competitiva en el mercado y a su vez que sea rentable para garantizar la supervivencia de la compañía.

Toda crisis que se presente en cualquier sector empresarial resulta ser determinante para identificar cuales organizaciones son realmente fuertes y competitivas. Para el caso del sector

salud, es interesante revisar las estrategias que han tenido que adoptar las IPS para solventar la crisis del sistema de salud colombiano, sin duda todo después de la implementación de la Ley 100 de 1993. Sumándole a esto el alto grado de corrupción por el cual se ven comprometidas las EPS, día a día se evidencian más denuncias de situaciones donde los recursos destinados para la atención en salud se desvían, lo que afecta directamente a los usuarios y de paso señala a las IPS como las primeras responsables por no prestar el servicio de salud de forma oportuna y de calidad, pero lo que no se menciona son las deudas abismales que tienen las EPS con las IPS, llevando a las empresas a retos financieros que deben enfrentar para no salir del mercado. Así mismo esto repercute en las tarifas ofertadas y en los modelos existentes de contratación que tienen las EPS haciendo que estas no sean las más rentables para las IPS.

Teniendo en cuenta todas estas variables se busca dar respuesta en este trabajo de investigación a la pregunta ¿Cómo diseñar una propuesta de plan estratégico para la IPS Fisiomedical center?

Justificación

Cualquier tipo de organización busca ser exitosa, para ello se hace indispensable un concreto diseño y una correcta planificación que sirva de puente para lograr las metas propuestas por empresarios y accionistas; esto no solamente significa definir el estado que se quiere alcanzar, sino también implica establecer cuidadosamente la senda necesaria que se debe recorrer. Lo anterior permite establecer un adecuado proceso administrativo que lleva a controlar los riesgos inherentes que se puedan presentar. (Roncancio, 2018)

Para la IPS Fisiomedical Center es necesario construir la ruta adecuada con el fin de lograr los resultados esperados sin malgastar energía de manera inconsciente en tareas que no conducen a los objetivos que como organización se han definido, así mismo alcanzarlos en los tiempos establecidos con niveles de calidad óptimos de cara a la exigencia del sector y con la integración de un equipo humano adherido a la metodología y cultura de la compañía.

Este trabajo busca diseñar un planteamiento estratégico para la IPS Fisiomedical Center, como herramienta de gestión donde se establecerá el quehacer y el rumbo que se debe tomar para lograr las metas. Es importante reconocer los cambios que exige el entorno, así como las condiciones futuras teniendo en cuenta las capacidades organizacionales para atender la competencia, la demanda, los servicios que presta y los que potencialmente podría prestar de cara al crecimiento que se estime en el tiempo.

El plan estratégico dará un estado real para que todos los miembros de la organización comprendan y evalúen la situación de la misma. (Roncancio, 2018) Lo anterior permitirá que el equipo emplee un lenguaje basado en información actual y concreta, que permita el análisis de causas, el hallazgo de oportunidades y la definición de estrategias realizables que le apunten a la creación de valor para la organización. Análisis similares merecen hacerse sobre las condiciones

del mercado, de los pacientes, de la población y del sector en general quienes exigen que las organizaciones de salud emprendan acciones tendientes a satisfacer la demanda que crece constantemente ante los mayores porcentajes de cobertura en salud, así como al mayor conocimiento por parte de los usuarios en torno a temas de salud, aseguramiento y demás condiciones de acceso a los servicios.

Por lo anterior y por otros motivos es necesario construir un plan estratégico que alinee los esfuerzos de la IPS Fisiomedical Center en torno al crecimiento de la población asegurada, al funcionamiento del subsistema de salud en el país, a la regulación del mismo, y a la manera de contratar y de buscar una ampliación de la oferta conforme el mercado de servicios; al tiempo que surgen nuevas especialidades y/o tratamientos como es el caso de: la fisioterapia pediátrica, la fisioterapia neurológica o, la creciente demanda de la fisioterapia deportiva como se ha evidenciado en los últimos años.

Para llevar a cabo la propuesta se realiza un diagnóstico interno y externo, que incluye reconocimiento de características de la organización y comparación con la competencia presente en el entorno, también se explora el contexto del mercado local con el fin de proponer un plan estratégico en la institución que le permita ser innovadora, incrementar la efectividad y definir unas estrategias organizacionales que serán la pauta para marcar una diferencia. Dicho plan será herramienta esencial para los procesos de interacción en los diferentes departamentos de la organización lo cual permitirá una correcta ejecución de los objetivos. Es claro en este trabajo que el resultado de la implementación dependerá del compromiso a nivel directivo. (Moreno, 2017).

Con los resultados de esta investigación, se beneficiarán los usuarios de la IPS por el cumplimiento de sus expectativas al recibir una atención con calidad en cada una de las áreas del portafolio de servicios. Así mismo habrá una contribución para la gestión del talento humano dentro de la IPS al lograr una alineación por parte de todos los actores, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y ayudará al reconocimiento del equipo de trabajo

como el activo más importante para la compañía. En el sentido de responsabilidad social es importante destacar la generación de empleo digno como un beneficio a otorgar.

Optimizar el desempeño de la IPS Fisiomedical Center aportará sin duda como fin último al restablecimiento de la salud y calidad de vida de sus pacientes y familias, a lograr que la organización sea rentable, exitosa y que mantenga su enfoque a largo plazo; ayudará también a la competencia en la medida que optimice cada vez más sus servicios y se convierta en referente para el sector; a las EPS porque a través del servicio ofrecido éstas mostrarán mayores y mejores niveles de satisfacción; y por ende al sector y al país en general demostrados en el aumento de la competitividad.

Finalmente, la presente investigación representará un aporte a las IPS de baja complejidad al constituirse como un modelo a seguir en el análisis, desarrollo y diseño de procesos de elaboración, formulación, prestación de servicios y desarrollo de distintos planes que faciliten la ejecución de estrategias y conlleve a mirar cada organización como un sistema abierto e innovador.

Como estudiantes, el trabajo será de apoyo para aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización y llevarlos a la práctica en una organización.

Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan estratégico para la IPS Fisiomedical Center.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la IPS Fisiomedical center.
- Proponer un plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos corporativos
- Formular estrategias que permitan el proceso de alineación hasta el nivel operativo de la organización.

Marco Teórico

Contexto de la Organización

Este proyecto de investigación se desarrollará en la IPS Fisiomedical Center, institución creada en el año 2011 con la visión de ser reconocida como un centro de rehabilitación integral por su excelencia en la ejecución de procesos. La organización está conformada por 16 Terapeutas, 1 Médico fisiatra, 1 Contador, 1 Auxiliar Administrativo y 1 Director, la IPS se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la localidad # 16 Puente Aranda, los servicios ofertados son: Terapia física, Terapia respiratoria, Fonoaudiología, Terapia ocupacional, Consulta especializada por fisiatría y servicios especiales como curso psicoprofiláctico y Terapia manual drenaje linfático con bomba – presoterapia.

Fisiomedical Center es una pequeña empresa, con una proyección de crecimiento a mediano plazo que le permita ampliar su portafolio de servicios y destacarse como la mejor opción en los productos/servicios que ofrece en el mercado de la salud, generando así un valor agregado respecto de su competencia. Uno de los retos a afrontar es la atención en medicina deportiva que demanda cada vez a más IPS capaces de prestar un buen servicio, se ha identificado esta oportunidad como un foco de servicio en donde hay cabida a nuevos prestadores con médicos especialistas en el tema y profesionales terapéuticos idóneos y experimentados en la gestión de pacientes con patologías derivadas de la práctica deportiva. Una de las situaciones a abordar en donde también hay un espacio por ocupar por parte de las IPS técnicamente formadas, es la condición cultural de algunos sectores sociales que aún prefieren acudir a prácticas no formales que pueden no aportar lo necesario en el restablecimiento de la salud de los pacientes.

En la actualidad la mayoría de clientes de la IPS Fisiomedical Center provienen de Seguros Bolívar y Famisanar EPS, y por evento tiene contrato con la Nueva EPS. La organización tiene

como objetivo ampliar la contratación con empresas como aseguradoras, pólizas, administradoras de riesgos profesionales y planes complementarios; indican que no desean seguir realizando contratos por el plan de beneficios básicos, lo que generará una mayor definición de sus grupos de clientes manteniendo una mayor seguridad financiera, dado el menor riesgo económico de target que quiere incluir en su portafolio.

En cuanto a proveedores cuentan con más de 10 empresas que les proporcionan los productos requeridos para el desempeño normal de sus procesos, algunos de estos son: Allers Group que les abastece todo lo relacionado con dispositivos médicos, oxi50 suministra el oxígeno y Eco-capital para el manejo de residuos biológicos – químicos.

Antecedentes

El mundo no puede ser considerado de una manera simple y unitaria. Las condiciones dadas en la actualidad aceleradas y cambiantes obligan a establecer prioridades y a utilizar conscientemente los recursos gerenciales. Las organizaciones que quieran mantenerse deberán dar un giro para enfrentar un entorno complicado y dinámico en donde la orientación empresarial tendrá que replantearse y formular estrategias que le permitan crear y aprovechar ventajas competitivas. Es aquí donde el gerente debe hacer frente a la realidad del país y demostrar un liderazgo dirigido a la transformación política, económica y social de la nación que como resultado brindará oportunidades y fortalezas para su negocio. Aspectos como fidelización del cliente, la calidad de la atención, el servicio, entre otros, se hacen indispensables en la definición de las políticas de una empresa, se convierten en el sello que las identifica y a su vez es lo que le permite competir, trascender para mantenerse en el mercado a largo plazo.

La estrategia no es un tema nuevo en el entorno del ser humano e históricamente ha generado buenos resultados a quien hace buen uso de esta herramienta administrativa. El concepto de

estrategia surge a partir de la década de 1960 desde la teoría administrativa; sin embargo este concepto no parece nuevo, y se remonta a los años 500 A.C cuando Sun Tzu, destacado escritor y pensador Chino, escribe su libro El Arte de la Guerra que se considera el más antiguo tratado militar chino, su enfoque es la estrategia ofensiva. (Cuero , y otros, 2007). En el capítulo VIII Tzu (500 AC) dice: “Los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él.” (pág. 28). Es así como el término fue utilizado inicialmente por militares para referirse a un plan proyectado para alcanzar la intención de vencer o disuadir al adversario; luego el concepto de estrategia se extendió al idioma empresarial, y el resultado es la estrategia organizacional que involucra el compromiso de todos los recursos de la empresa con el fin de mantenerse y desarrollarse dentro de un entorno competitivo.

Concepto de Planeación Estratégica

A continuación, se mencionan conceptos de planeación estratégica según algunos autores:

Según (Chiavenato, 1995), la planeación estratégica es la forma como una organización implementa diversas estrategias con el fin de lograr los objetivos propuestos. Indica que debe ser global y a largo plazo.

(Steiner, 1996) define la planeación estratégica desde 4 puntos de vista diferentes:

Primero, viendo la planeación como el porvenir de las decisiones. Que consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros factores se convierten en la base para tomar mejores decisiones.

Segundo, estableciendo metas organizacionales y desarrollando planes detallados para asegurar la implementación de estrategias.

Tercero, desde el punto de visto filosófico, la planeación estratégica es una actitud, se requiere de dedicación y determinación para planear constantemente y sistemáticamente, tomándolo como un elemento integral para la dirección.

Cuarto, en relación a la estructura, lo cual incluye planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Por su parte Henry Mintzberg indica que la estrategia se debe concebir como un plan, lo cual se refiere a una serie de pasos o acciones que se realizan consistentemente con la intención de servir como guía en determinada situación (Montoya, 2009)

Para (Daft, 2004) la planeación se refiere al lugar que quiere ocupar la empresa en el futuro y todo lo que hace para alcanzar dicho reto. Se requiere de la estipulación de metas, seleccionar actividades y asignar recursos.

Con lo anterior se concluye que la planeación estratégica es un proceso en el que permanentemente se realizan planes, se proponen estrategias y se toman decisiones en la organización después de identificar oportunidades y amenazas.

Fundamentos para la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es un ciclo que consta de 3 pasos: El diagnóstico interno y externo de la organización, la toma de decisiones basadas en alternativas estratégicas y la implementación del todo. (Gomez, 2017). Para realizar un diagnóstico interno en una organización se puede utilizar el modelo del sistema viable que consta de 5 componentes: dirección, planeación, organización, operación, y control; la finalidad de este es detectar fortalezas y debilidades, se aplican instrumentos a modo de evaluación incluyendo algunas variables institucionales y con base en esto se toman decisiones. (Plazas, 2019).

En relación al diagnóstico externo existe el análisis PENTA el cual es útil para hacer una revisión del entorno y escenario en que se desenvuelve la empresa, en este se analizan criterios, como: Políticos, Económicos, Normativos, Tecnológicos y Ambientales; acá se concluyen cuáles son las amenazas y oportunidades. (Plazas, 2019). Para el sector salud resulta importante y provechoso realizar este diagnóstico organizacional ya que le permite a la institución conocer el estado actual de la misma con el fin de identificar cuáles son las áreas de mejora y cada día ofrecer un mejor servicio; teniendo presente que la razón de ser de las organizaciones de salud es ofrecer una atención y servicio en óptimas condiciones a los pacientes.

Toda organización que quiera sobrevivir y mantenerse en el tiempo requiere tener una plataforma estratégica que incluye la definición de la Misión que se convierte en la razón de ser y declaración de propósito que distingue a una empresa de otras; la Visión definida como lo que se quiere llegar a hacer, es un estado deseado y debe ser fuente de inspiración para todos los participantes de la compañía; los Objetivos Corporativos entendidos como los resultados esperados, deben ser globales e incluir a todos los niveles organizacionales; las Metas son la manera de medir y comparar los resultados de cara a los objetivos que se proyectaron, son acciones que se establecen para ser cumplidas en un tiempo establecido; y la Propuesta de valor se

fundamenta en el servicio que se ofrece, el cual debe diferenciarse y resaltar en comparación a la competencia. (Plazas, 2019).

En la investigación realizada para formular el plan estratégico en el Hospital del Rosario de Ginebra, Valle del Cauca; la planeación estratégica no la consideran como un mecanismo para elaborar planes, más bien, debe ser un proceso continuo y progresivo que conduzca a pensar estratégicamente, soportados también en la cultura organizacional. De la misma manera, se trata de llevar una situación presente real a una situación futura deseada que sea realizable en el tiempo, fijando dicha situación como objetivo, y desarrollando el proceso de elaboración de planes que den como resultado la materialización de las estrategias propuestas. (Rendon & Russi, 2016).

Por otro lado, en el proyecto de la implementación de un plan estratégico en la empresa Consorcio Mercantil Govesa; indican que la importancia de este se basa en el desarrollo de las estrategias planteadas que resultan de las oportunidades y amenazas, en conjunto con las fortalezas y debilidades de la organización. Indican que las estrategias se diferencian en tres niveles: estrategias corporativas, competitivas y operativas. Y definen que el plan estratégico es un esfuerzo sistemático de la organización que resume el posicionamiento actual y futuro de la misma a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo. (Alcántara, 2017)

Para el desarrollo de la planeación estratégica será necesario tener claridad sobre varios conceptos:

- Diseño Estratégico:

A grandes rasgos, es la aplicación de los principios de diseño orientados al futuro, con la intención de aumentar las cualidades de innovación y competencia de una organización o empresa. Es decir, se trata de una nueva forma de concebir el diseño en un contexto cambiante. (Perez, 2017)

- Plan de acción:

Es un documento público en el cual se establecen los objetivos que se desean cumplir; se podría decir que se trata de una estrategia general en la que se dice qué se pretende lograr y se establece el paso a paso para lograrlo.

- Estrategia:

Es un plan de acción que lleva a cabo la organización para conseguir un fin a largo plazo, este se compone de metas y políticas, y establece un orden coherente de las actividades a realizar. Si dicha estrategia es debidamente formulada se identificarán fortalezas y debilidades internas, y ayudará a poner orden y a tener una correcta utilización de los recursos, lo cual genera ahorro de insumos, herramientas que permitan desarrollar actitudes frente al futuro, afrontar los cambios del entorno y estar preparada para acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

- **Indicadores:**

Para conocer el avance o el resultado de las acciones formuladas se deben utilizar indicadores de gestión. Se pretende que estos indicadores sean la base para la toma de decisiones en el presente y en el futuro. Los indicadores deben mostrar datos claros y honestos para que el análisis sea correcto, si los datos son confusos la interpretación será complicada. La gerencia es quien establece los mismos los cuales se utilizarán para medir el desempeño y el resultado. Los indicadores de gestión determinarán el éxito de un proyecto o una organización, y el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Camejo, 2012)

Marco Legal

La constitución política de Colombia contempla la salud como un derecho fundamental e indica que los servicios de salud se deben prestar con calidad de forma oportuna y eficaz. Las leyes, decretos y resoluciones están al alcance de toda la población y son de obligatorio cumplimiento para todas las organizaciones que se encuentran involucradas en la prestación de los servicios de salud a los residentes en el territorio nacional, por lo anterior existen autoridades idóneas que tienen como finalidad velar por el respeto, proteger y asegurar que el derecho a la salud sea garantizado bajo las condiciones registradas en las leyes colombianas.

Dos de los organismos reguladores establecidos en Colombia para la prestación de los servicios en salud (Restrepo & Rodriguez, 2005), son: el Ministerio de Salud, ente cuya principal responsabilidad es disponer las normas, regulaciones y reglamentos de salud que garanticen la prestación de los servicios médicos en óptimas condiciones a la población Colombiana. (Ministerio de salud y protección Social., s.f.). Como segundo organismo se encuentra la Superintendencia Nacional de Salud; algunos de sus objetivos son: ser un organismo técnico, rector del sistema de

vigilancia, inspección y control; promover el mejoramiento de la calidad en la atención en salud; proteger los derechos y reconocer las obligaciones y deberes de los distintos actores participantes en el sector salud, a través de las funciones jurisdiccionales y de conciliación; entre otros. (Supersalud, 2019).

El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) de Colombia fue creado en el año 1993 reglamentado en la Ley 100; una de las características del sistema es la prestación de los servicios médicos que se generan por medio de entidades públicas o privadas. Las EPS tienen la figura de aseguradoras y administradoras, y son las responsables de la afiliación de los usuarios; así mismo garantizan la prestación del servicio de salud a los afiliados directamente o por medio de sub-contratos con las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS). Para su funcionamiento las EPS deben contar con ciertos requisitos que son revisados y avalados por la Superintendencia Nacional de Salud.

En conclusión, la función de las IPS es prestar los servicios de salud a los usuarios de acuerdo a lo establecido en el Plan de beneficios; son organizaciones oficiales, mixtas o privadas que están obligadas a cumplir con las condiciones para habilitar sus servicios, algunas de estas condiciones están relacionadas con la capacidad tecnológica y científica, la suficiencia patrimonial y financiera, y de capacidad técnico-administrativa; sus principios básicos de atención son la calidad y la eficiencia. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014)

A continuación, se relaciona la normatividad colombiana que regula a las IPS para la prestación de servicios de Salud en el territorio Nacional.

Tabla 1 Normatividad Colombiana – Primera Parte

Norma	Descripción	Observaciones
Constitución Política de Colombia de 06/07/1991	La Constitución Política es la máxima ley. Como ella misma lo dice es la norma de normas. En otras palabras, es un conjunto de reglas que establece la forma en que debemos comportarnos todos los que vivimos en Colombia para que exista bienestar y podamos vivir en paz.	Relación de los actos legislativos expedidos desde 1992 a 2016
Ley 9 de 24/01/1979	Por el cual se dictan medidas sanitarias	Residuos Líquidos. Residuos sólidos. Disposición de excretas. De las emisiones atmosféricas. Del suministro de agua. Salud Ocupacional. Establecimientos hospitalarios (Artículo 241 y 242)
Ley 10 de 10/01/1990	Por el cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones	Artículo 1°. Servicio público de salud: H. Establecer un sistema de fijación de normas de calidad de los servicios de salud y los mecanismos para controlar y vigilar su cumplimiento
Ley 100 de 23/12/1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	Artículo 152. Objeto. Artículo 153. Fundamentos del Servicio Público: #9 Calidad. Artículo 186. Del Sistema de Acreditación. Artículo 227. Control y Evaluación de la Calidad del Servicio de Salud. Artículo 162. Niveles de complejidad para la prestación de servicios de salud.
Ley 152 de 15/07/1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.	Artículo 3 Principios generales.
Ley 715 de 21/12/2001	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.	Título III – Sector Salud. Capítulo I - Competencias de la Nación en el sector salud: #42.10. Definir en el primer año de vigencia de la presente ley el Sistema Único de Habilitación, el Sistema de Garantía de la Calidad y el Sistema Único de Acreditación de Instituciones Prestadoras de Salud, Entidades Promotoras de Salud y otras Instituciones que manejan recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
Ley 1122 de 09/01/2007	Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones	Capítulo V. De la Prestación de servicios de salud: Artículo # 25. De la Regulación en la prestación de servicios de salud (A, B, C, D)
Ley 1164 de 03/10/2007	Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.	Artículo 2°. De los principios generales. El Talento Humano del área de la Salud se registrará por los siguientes principios generales. Capítulo III Características de la formación del Talento Humano en Salud. Parágrafo 2°. Artículo 14. De la calidad para los escenarios de práctica. Capítulo IV Del ejercicio de las profesiones y de las ocupaciones del Talento Humano en Salud. Artículo 17. De las profesiones y ocupaciones. Artículo 18. Requisitos para el ejercicio de las profesiones y ocupaciones del área de la salud. # 2. Artículo 23. Del Registro Único Nacional del Talento Humano en Salud. Artículo 24. De la identificación única del Talento Humano en Salud.

Fuente: Elaboración propia modificado de Constitución Política, Leyes, Decretos y Resoluciones de Colombia.

Tabla 2 Normatividad Colombiana – Segunda Parte

Norma	Descripción	Observaciones
Ley 1438 de 19/01/2011	Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones	Artículo 58. Habilitación de prestadores de servicios de Salud.
Ley 1751 de 16/02/2015	Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.	Artículo 2. Naturaleza y contenido del derecho fundamental a la salud. Artículo 3. Ámbito de aplicación.
Ley 1753 de 09/06/2015	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”	Capítulo I. Competitividad e infraestructura estratégicas. Artículo 13. Fondo de modernización e innovación para las micro, pequeñas y medianas empresas y unidad de desarrollo e innovación.
Decreto 1499 de 11/09/2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.	Capítulo 1. Objeto e instancias de dirección y coordinación del sistema de gestión. Capítulo 2. Políticas de gestión y desempeño institucional. Capítulo 3. Modelo integrado de planeación y gestión.
Decreto 780 de 06/05/2016	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social	Parte 5. Reglas para aseguradores y prestadores de servicios de Salud. Título 1. Sistema Obligatorio de la garantía de la calidad de la Atención en salud. Capítulo 2. Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud – SOGCS. Artículo 2.5.1.2.2 Componentes del SOGCS.
Decreto 351 de 19/02/2014	Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades	Toda la norma
Decreto 2482 de 3/12/2012	Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.	Artículo 3. Políticas de desarrollo administrativo. Artículo 6. Instancias, literal b) Instancia orientadora del modelo integrado de gestión.
Decreto 1669 de 02/08/2002	de Las disposiciones del presente Decreto se aplican a las personas naturales o jurídicas que presten servicios de salud a humanos y/o animales e igualmente a las que generen, identifiquen, separen, desactiven, empaquen, recolecten, transporten, almacenen, manejen, aprovechen, recuperen, transformen, traten y dispongan finalmente los residuos hospitalarios y similares en desarrollo de las actividades	Modifica el Decreto 2676 de 2000 en la segregación de residuos hospitalarios
Resolución 2003 de 28/05/2014	de Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.	Estándares del sistema único de habilitación.
Resolución 3678 de 28/08/2014	de Por el cual se modifica la Resolución 2003 de 2014.	Modifíquese # 5.5 del Artículo 5 de la Resolución 2003/2014.
Resolución 256 de 05/02/2016	de Por la cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud.	Artículo 2. Ámbito de aplicación. Artículo 5. Del reporte de información y de las responsabilidades de las entidades obligadas a reportar.
Resolución 4445 de 02/12/1996	de Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV”: de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Y se dictan otras disposiciones técnicas y administrativas	Artículo 3. Campo de aplicación
Resolución 4816 de 27/11/2008	de Por la cual se reglamenta el Programa Nacional de Tecnovigilancia.	Capítulo II. Programa Nacional de Tecnovigilancia. Capítulo III. Eventos e incidentes adversos con dispositivos médicos. Capítulo IV Niveles de operación del programa nacional de Tecnovigilancia.
Resolución 5261 de 05/08/1994	de Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.	Dictamina el manual de actividades, intervenciones y procedimientos en los centros de atención de salud.

Fuente: Elaboración propia modificado de Constitución Política, Leyes, Decretos y Resoluciones de Colombia.

Aspectos Metodológicos

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo con alcance descriptivo bajo un diseño no experimental de corte transversal, debido a que busca comprender una situación específica en un ambiente real mediante un diagnóstico interno y externo de la IPS Fisiomedical center en un periodo de tiempo, con el fin de diseñar una propuesta de plan estratégico para la organización.

La población objeto de estudio son las personas vinculadas laboralmente a la empresa, la decisión frente al muestreo refleja las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La Población total consta de 20 personas, y la muestra para la investigación es de 18 personas. 2 personas fueron excluidas debido a razones de disponibilidad en el momento de la aplicación de los instrumentos.

Para el desarrollo de este trabajo será necesaria la recolección de datos en donde se utilizarán herramientas con el fin de evaluar el análisis interno a través del modelo del sistema viable, el análisis externo con el PENTA y un análisis de la competencia a través de las 5 fuerzas de Porter (Plazas, 2019); dichos instrumentos cumplen con las características esenciales de medición: confiabilidad, validez y objetividad. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Frente al procedimiento se realizará la aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas a través de una visita guiada.

Con los datos obtenidos se realizará un diagnóstico empresarial, se analizarán los resultados a fin de evaluar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas lo cual permitirá la construcción de una matriz DOFA por parte de los integrantes del estudio. La investigación finalizará con una propuesta innovadora que será puesta a evaluación de los directivos de Fisiomedical Center para su posterior implementación, si así lo consideran.

Desarrollo de la Propuesta

En el presente capítulo se realizará el análisis de datos asociado al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

1. Diagnóstico Interno y Externo de la IPS Fisiomedical Center

Para realizar este objetivo se tuvieron en cuenta varias herramientas que se clasifican en:

1.1 Diagnóstico interno. Se realizó por medio de la herramienta del modelo del sistema viable (Anexo A) (Anexo B) la cual está dirigida a evaluar y diagnosticar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, fue aplicada a toda la muestra (18 personas de 20, mano de obra directa y al personal administrativo). Se detectó lo siguiente:

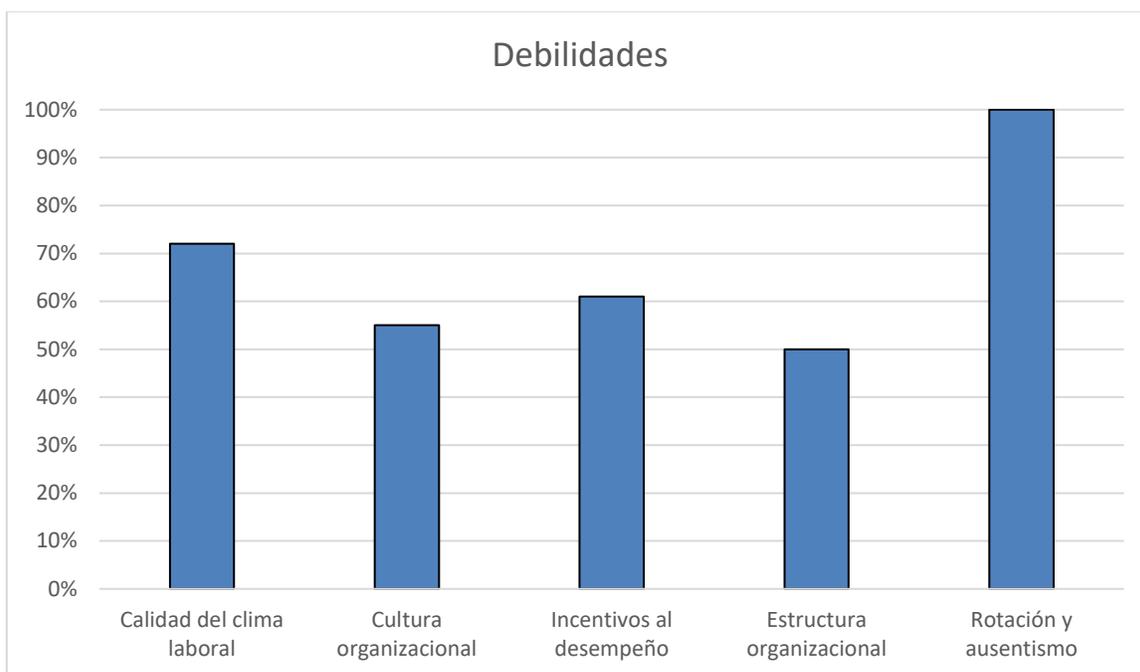
1.1.2 Debilidades. Estas debilidades fueron definidas por la gerente y dueña de la empresa dado el estilo de dirección unipersonal y el tamaño de la misma. En la variable de efectividad y utilización de los sistemas de toma decisiones no utiliza ninguna herramienta administrativa o estadística, y soporta sus decisiones en el criterio de experiencia personal; es consciente que el estilo de liderazgo es autocrático pues no involucra al personal debido a los modelos de contratación por prestación de servicios; reconoce un escaso relacionamiento con la red de contactos pensando que el actual es suficiente a pesar de saber que eso le puede generar desaprovechamiento de nuevas oportunidades, la gerente tiene claro que debe trabajar la planeación estratégica ya que lleva varios años sin hacerle una revisión y, respecto a la información para la toma de decisiones concluye que giran en torno a lo que ella puede definir sin intervención de ninguno de sus colaboradores.

En el componente de planeación la gerente de la organización manifiesta un alto grado de debilidad frente a los estándares y normas certificables ante lo cual sería conveniente recibir asesoría con el fin de conocer cuales podrían aplicar; de igual manera reconoce que la toma de decisiones se realiza frente al conocimiento, habilidad y experiencias que ha adquirido con la evolución de la empresa; frente a la cultura y orientación al cambio manifiesta inconvenientes debido al tipo de contratos que se manejan esto ocasiona que el personal se involucre poco con la compañía; los sistemas de comunicación son considerados como amenaza de bajo impacto pues los espacios y el tipo de contratación impiden que se desarrollen escenarios de comunicación en doble vía.

Las debilidades del componente organización fueron calificadas por 18 colaboradores de la empresa encontrando que 13 identifican la calidad del clima laboral como una debilidad es decir que el 72% de los encuestados manifiestan alguna inconformidad con las condiciones de contratación y el ambiente de trabajo; por su parte el 55% califican la cultura organizacional como una debilidad resaltando causas como rotación de personal y poca adherencia a una cultura definida; en cuanto a incentivos al desempeño 11 personas de las 18 califican este criterio como una debilidad refiriendo mínimo interés por el reconocimiento del desempeño; en cuanto a la estructura organizacional está dividida pues el 50%, es decir 9 personas la consideran una fortaleza y el restante 50% identifican una debilidad asociada a que no cuentan con un grupo administrativo suficiente; el criterio más crítico es el relacionado con rotación y ausentismo en donde el 100% de los 18 encuestados encuentran en el tipo de contrato la causa de rotación de personal; por último los costos laborales en relación con la industria los califica la gerente encuestada como una debilidad de impacto medio dado que es consciente que las condiciones de contratación tiene mejoras susceptibles en comparación con el mercado laboral.

En la figura 1 se pueden evidenciar gráficamente las debilidades detectadas en la organización.

Figura 1. Debilidades



Fuente: Elaboración propia resultado de herramientas aplicadas.

En el componente de operación el criterio de costos en relación con la industria y a los competidores la directiva lo considera como una debilidad de muy bajo impacto pues sus precios se encuentran en el promedio del mercado sin que su objetivo sea tenerlos por debajo ya que el propósito es competir con servicios de alta calidad; la variable eficiencia técnica y energética fue valorado como una debilidad de alto impacto al no tener programas que le ayuden a mejorar estos procesos.

Dentro del componente de control es descrito como debilidad el criterio de indicadores de gestión considerado de alto impacto ya que la gerente manifiesta que a pesar de proponerse metas no tiene trazado un plan para alcanzarlos, de igual manera evalúa los procesos de control para los cuales no se tiene un proceso definido.

1.1.3 Fortalezas. Los siguientes criterios son evaluados como fortalezas por parte de la única directiva encuestada:

Planeación: La información para la gestión de calidad y costos es considerada fortaleza por cuanto hay enfoque de calidad sin que el costo sea el mayor criterio en el servicio; por su parte los manuales, guías y procedimientos es fortaleza en razón a que la prestación del servicio se soporta en documentos basados en la evidencia; también los sistemas orientados al usuario por lo que muestran los resultados de las encuestas que aplican a los clientes; situación similar ocurre con la velocidad y capacidad de respuesta pues el esfuerzo se enfoca en cumplir la promesa de servicio.

Organización: En este componente se califican como fortalezas, el nivel de remuneración y beneficios, capacitación y desarrollo del personal, competencias y calificaciones profesionales, y políticas de tercerización.

El 61% de los 18 colaboradores encuestados dan por sentado que el nivel de remuneración y beneficios es una fortaleza, siendo 2 (dos) el nivel de calificación que más se repite dentro de las 11 encuestas que definen este criterio como una fortaleza; En cuanto a capacitación y desarrollo personal, las dos terceras partes de los 18 encuestados lo definen como fortaleza en un nivel medio al encontrar que el nivel 2 (dos) se repite en 6 de los 12 funcionarios; por su parte la gerente como una calificadora define que el criterio competencias y calificaciones profesionales es una fortaleza en nivel 3 de cara a la adherencia de los funcionarios a los perfiles requeridos para cada cargo; por último, las políticas de tercerización son calificadas por la gerencia como una fortaleza fuerte (nivel 5) al considerar que lo que se terceriza son únicamente los servicios que no hacen parte del objeto social de la compañía.

Operación: en este grupo de criterios se evidencian como fortalezas los siguientes: eficiencia de prestación del servicio, eficiencia de las tercerizaciones, facilidades de ubicación y diseño de la organización, efectividad de los procesos, niveles de la calidad y costos, y mano de obra directa.

Sólo el 17% de los 18 encuestados califican la eficiencia en la prestación del servicio como una debilidad, mientras que los restantes 15 encuestados la consideran positiva al comparar la eficiencia de los recursos con los que se cuenta; el mismo comportamiento tiene el criterio eficiencia de las tercerizaciones cuya moda está en nivel 4; por su parte facilidades de ubicación y diseño de la IPS es una fortaleza para el 11% de los encuestados y, calificada además en nivel 5 (moda); En cuanto a la gerencia define fortalezas en nivel 4 la mano de obra directa y la efectividad de los procesos, niveles de calidad, costos, esto al considerar que el nivel de compromiso es alto por parte del personal contratado.

Control: Es el grupo de criterios con más fortalezas: acciones correctivas, acciones preventivas, actividades de autocontrol, actividades de monitoreo, gestión del riesgo, establecimiento de metas, programas de auditorías, y seguridad informática.

De los 17 colaboradores con calificación válida en el criterio acciones correctivas, el 89% califican fortaleza al asumir que ante cada error se definen acciones que mitigan que se vuelva a presentar; exactamente el mismo comportamiento estadístico tiene el criterio gestión del riesgo; y, en la misma línea están las acciones preventivas, pues 14 de los 18 colaboradores (78%) lo dan como fortaleza; La preocupación de las personas en la ejecución del proceso hace que las actividades de autocontrol se conviertan en fortaleza para el 83% de los encuestados; adicionalmente 16 de los 18 colaboradores evidencian un estado positivo en actividades de monitoreo visto a partir de las acciones de seguimiento que se reflejan en los procesos.

Adicionalmente los criterios calificados como fortaleza dentro de este paquete de control, por parte de la gerencia están el establecimiento de metas dado los cumplimientos que se evidencian; la seguridad informática al considerar fiable el sistema de información; y, los programas de auditorías que se hacen principalmente a las condiciones administrativas, de facturación y a la prestación del servicio. De manera general todos los criterios del nivel control son considerados como fortaleza y se encuentran calificados en moda 4, exceptuando programas de auditorías cuya moda es 2.

En la tabla 3 se resumen las principales debilidades y fortalezas detectadas en la organización, las cuales se encuentran clasificadas por componentes.

Tabla 3 Debilidades y fortalezas de la IPS

Componente	Debilidades	Fortalezas
Dirección	Sistema de toma de decisiones, gestión en la red de contactos, liderazgo en el nivel gerencial, planeación estrategia y técnicas en los procesos de toma de decisiones.	Experiencia del equipo directivo, imagen y prestigio de la organización, prácticas de gobierno corporativo transparente y reputación de alta dirección y sus gerentes
Planeación	Información para la toma de decisiones, estándares y normas certificables, modelos de gestión, cultura y orientación al cambio, presupuesto y sistemas de comunicación interna y externa.	Información para la gestión de calidad y costos, manuales, guías y procedimientos, sistemas orientados al usuario, y velocidad y capacidad de respuesta.
Organización	Calidad del clima laboral, cultura organizacional, efectividad de incentivos al desempeño, estructura organizacional, nivel de rotación y ausentismo, y costos laborales en relación con la industria y los competidores.	Capacitación y desarrollo del personal, competencias y calificaciones profesionales, y políticas de tercerización.
Operación	Economía de escalas, costos en relación con la industria y a los competidores, y eficiencia técnica y energética.	Eficiencia de prestación del servicio, eficiencia de las tercerizaciones, facilidades de ubicación y diseño de la organización, efectividad de los procesos, niveles de la calidad y costos, y mano de obra directa.
Control	Indicadores de gestión y procesos de control.	Acciones correctivas, acciones preventivas, actividades de autocontrol, actividades de monitoreo, gestión del riesgo, establecimiento de metas, programas de auditorías, y seguridad informática.

Fuente: Elaboración propia resultado de herramientas aplicadas.

1.2 Diagnóstico externo. Se efectuó por medio de la herramienta PENTA (Anexo C) destinada para realizar el análisis externo de la empresa, esta se aplicó solamente al nivel directivo debido a que la escala está diseñada para hacer un comparativo en relación a la competencia y se consideró que la parte estratégica de la organización es la que tiene dicha información del entorno de la misma.

1.2.1 Amenazas. Dentro del factor político la gerente reconoce como amenaza de bajo impacto la política monetaria ya que no considera que esta le afecte pues sus clientes son de índole privado al igual sucede en el factor económico evaluando la variable riesgo país la cual considera de relevancia para su organización, dentro de la variable normativa indica cumplir con lo requerido para el funcionamiento de la IPS pero reconoce la necesidad de prepararse ante otras normas certificables a las que pueda aplicar; ante la variable tecnológica reconoce amenazas de alto impacto pues carece de sistemas de automatización, integración de soluciones informáticas, uso de medios digitales, finalmente evalúa la variable ambiental ante la cual posee poca información sobre como su organización debe prepararse ante desastres naturales.

1.2.2 Oportunidades. Al realizar la evaluación de varios factores la gerente considera que frente a la variable política es posible considerar la estabilidad política e informalidad como oportunidades ya que en la primera se debe tener en cuenta que sus clientes son de índole privado y en la segunda sus clientes siempre buscan realizar convenios con empresas legalmente constituidas; en cuanto a la variable normativa es considerada positiva ya que se encuentra muy informada frente al tema pero no descarta la posibilidad de buscar expertos que le brinden asesoría; considera de gran importancia la variable tecnológica y ambiental en las cuales considera que por la época que atraviesan las empresas debe recurrir al uso de medios digitales y a incorporar dentro de sus procesos la protección del medio ambiente.

En la tabla 4 se resumen las principales amenazas y oportunidades detectadas en la organización, las cuales se encuentran clasificadas por variables.

Tabla 4 Amenazas y oportunidades de la IPS

Variable	Amenazas	Oportunidades
Política	Política monetaria.	Estabilidad política e informalidad
Económica	Riesgo país.	Costo de mano de obra, Costo de materias primas, Evolución del poder adquisitivo del consumidor, Nivel de informalidad de la economía y Legislación laboral.
Normativa	Legislación propia del sector, legislación tributaria.	Seguridad jurídica y normas certificables.
Tecnológica	Automatización, desarrollo de las comunicaciones, integración de soluciones informáticas, mejoras e innovaciones tecnológicas.	Uso de medios digitales.
Ambiental	Amenazas de desastres naturales.	Conservación de energía, cultura de reciclaje, manejo de desperdicios y desechos, preservación de recursos naturales, protección del medio ambiente y responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia resultado de herramientas aplicadas.

1.3 Análisis interno y externo por medio de la matriz DOFA

Por medio de las herramientas anteriormente descritas se aprecia que para la IPS Fisiomedical center las mayores debilidades están en los sistemas de comunicación interna y externa, calidad del clima laboral, cultura organizacional, y sistema de planeación estratégica por parte del área directiva, la cual está compuesta por una sola persona quien hace a su vez de director, accionista y área administrativa.

El tipo de contrato que maneja la mano de obra directa es un coadyuvante para que no exista una cultura flexible al cambio generando inconvenientes que se reflejan en el clima laboral a causa de la constante rotación y ausentismo del personal.

Las amenazas a las que se enfrenta la empresa, como los política monetaria y riesgo país son componentes ineludibles para este tipo de organizaciones y para las cuales se hace necesario acoplarse y mantenerlos controlados.

Las fortalezas que se destacan en la IPS son el servicio y atención al usuario, que indirectamente hace pensar en un compromiso por parte del área asistencial con respecto a los pacientes y la calidad brindada, generando un servicio eficiente y teniendo presente las acciones correctivas, preventivas y todas aquellas actividades que impliquen la adecuada prestación del servicio para lograr la satisfacción del usuario.

Dentro de las oportunidades que tiene la empresa es el cumplimiento de todos los aspectos normativos para poder funcionar como una institución habilitada, así mismo la posibilidad de tener un crecimiento exponencial al poder incluir y/o ampliar otras certificaciones en el portafolio de servicios, logrando así nuevos clientes y aperturas en el mercado.

1.4 Análisis de la competencia externa por las cinco fuerzas de Porter

Está herramienta (Anexo D) permite evaluar el nivel de competencia en el que se encuentra la empresa frente a otras IPS del mercado las cuales deben tener alguna similitud entre sí para poderse comparar.

En Fisiomedical center se evidencia que en la variable de proveedores está en una posición desfavorable, debido a que se reportan amenazas de integración por parte de los distribuidores y en el impacto que tienen los insumos sobre el costo de la prestación del servicio, pues la calidad del servicio no es cuestionable por ello siempre busca los mejores materiales.

Dentro de la empresa no existen los incentivos a los clientes debido a que no lo consideran de gran importancia, pero que aun así ubican a la IPS en una posición negativa. En el segmento de clientes la variable de productos sustitutos se encuentra en una posición negativa y con una importancia alta, referenciando que hay personas que ofrecen un servicio similar que coloquialmente se conoce como sobanderos los cuales no cuentan con los estudios y la experiencia requerida, que repercute también en la variable de sustitutos dejando en desventaja a la IPS, pues estos también cuentan con marketing de los servicios ofertados y se llega a competir en el precio muchas veces a costa de la calidad.

En la variable competidores se detecta que tiene una posición negativa y de gran importancia el desconocer la cantidad de IPS prestadoras del mismo servicio ubicadas en el sector, al igual que no conocen los costos de la competencia, el conocimiento de estos dos condicionantes podrían llegar a ser una ventaja competitiva referente a costos y calidad ofertada.

En el (Anexo E) se puede encontrar un ejemplo de formato escaneado diligenciado por una persona de la organización. De igual manera el total de las encuestas recogidas se encuentran en una matriz de Excel que se adjuntará en el CD junto con el presente trabajo (Anexo F).

2. Proponer un Plan Estratégico para el Cumplimiento de los Objetivos Corporativos.

Para desarrollar este objetivo se utilizó la evaluación por medio de la herramienta análisis de brechas la cual sirve para comparar la situación o estado actual de la organización con respecto a lo que se quiere llegar a ser, se pretende identificar las metas cumplidas y dificultades que se han presentado en la IPS; con el resultado de dicha información se evalúa la eficacia de la institución y se utiliza para realizar cambios y actualizaciones en la misión, visión y objetivos. (Plazas, 2019)

Las brechas son aquellas distancias que existen al evaluar lo cumplido en comparación a lo proyectado estas pueden ser grandes, medianas o pequeñas. (Plazas, 2019)

Actualmente la IPS Fisiomedical center cuenta con la misión, visión y valores corporativos como parte de la plataforma estratégica los cuales fueron instaurados hace cuatro años; estos son evaluados por el grupo asesor obteniendo los siguientes resultados:

2.1 Misión

Misión actual: Somos una institución que ofrece servicios de salud encaminados en la rehabilitación física integral, contamos con profesionales idóneos, con calidez humana y en constante crecimiento de sus conocimientos, nuestra infraestructura y tecnología en alcances terapéuticos nos permiten ofrecer una recuperación rápida a nuestros usuarios.

Las brechas que se intervienen en la misión son aquellas que tengan un tamaño grande o mediano, en la IPS Fisiomedical center se identifica una mediana en el servicio de salud

encaminados en la rehabilitación física integral, aunque el área de fisioterapia es la razón de ser de la organización se puede incursionar en nuevas modalidades para ofertar el servicio a los pacientes, por esta razón se considera intervenir y ajustar, por lo anterior el grupo asesor plantea la siguiente:

Misión propuesta: Somos una institución comprometida con la rehabilitación física integral de nuestros usuarios incursionando en servicios de salud innovadores, contamos con profesionales idóneos, con calidez humana y en constante fortalecimiento de sus conocimientos, permitiéndonos ofrecer alternativas de prevención y recuperación eficaces.

2.2 Visión

Visión actual: Ser reconocidos como un centro de rehabilitación integral por su excelencia en la ejecución de procesos, altos estándares de calidad, atención en los servicios de salud a nuestros usuarios, trato humanizado y personalizado.

En la visión a diferencia de la misión se van a intervenir aquellas brechas que se encuentren en un tamaño mediano a pequeño esto con el fin de tener una proyección a futuro más amplia y ambiciosa, que sea un ideal pero que no pase a ser un sueño, los puntos que se encontraron fueron definir un tiempo específico para conseguir lo propuesto, identificar la población abarcada y mantener la identidad de la IPS, por consiguiente, el grupo asesor esbozo lo siguiente:

Visión propuesta: En el 2022 seremos reconocidos en Bogotá y poblaciones aledañas como un centro de rehabilitación integral por su excelencia en la ejecución de procesos, altos estándares de calidad, efectividad en el resultado de los servicios de salud y un trato humanizado y personalizado.

La IPS Fisiomedical Center no poseía objetivos, propuesta de valor ni principios con esta condicionante el grupo asesor planteó los siguientes:

2.3 Objetivos

-Financiero: Asegurar la sostenibilidad financiera y el crecimiento económico de Fisiomedical Center.

-Mejoramiento de procesos internos: Alcanzar una mayor productividad a través del completo aprovechamiento de los recursos.

-Cliente: Lograr una mayor adherencia y efectividad de los tratamientos a través de nuevos servicios en telemedicina.

-Talento humano: Retener el personal idóneo a través de estrategias de reconocimiento que destaquen sus aportes y productividad.

2.4 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor está enfocada en brindar a nuestros clientes la rehabilitación, tratamiento y el asesoramiento para prevenir y tratar problemas de salud, con calidad y oportunidad a través de una plataforma de software (tele-medicina) que permite el intercambio de información de forma eficiente y rápida.

2.5 Principios

-Calidez en la atención: Abarca la calidad humana para servir a todas las partes interesadas ofreciendo una mejora continua en búsqueda de la excelencia.

-Trabajo en equipo: Exteriorizada como el esfuerzo y compromiso conjunto de todas las partes que conforman la IPS.

-Equidad: Consiste en prestar la mejor atención a cada actor para garantizar la satisfacción de los mismos, sin exclusión alguna.

2.6 Valores

Los valores corporativos actuales de la IPS Fisiomedical center son los siguientes. El grupo asesor decide mantenerlos, pensando que estos se cumplen y sirven para demostrar el comportamiento de los profesionales de manera individual y grupal (Plazas, 2019)

-Responsabilidad: Expresada en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

-Actitud de servicio: Manifestada en un trato humano, cálido con actitud permanente de amabilidad, disponibilidad y entrega.

-Solidaridad: Traducida en el compartir y participar en las situaciones de necesidad y carencia dentro de un marco de humanización y justicia.

-Verdad: Expresión de autenticidad y honestidad, lo cual da seguridad al ejercicio profesional y despierta la confianza de quien acude a la institución.

-Prudencia: Manifestada a través de un comportamiento ético, de respeto y reflexión frente a las realidades de las personas e instituciones.

-Sentido de pertenencia: Se manifiesta por la entrega y lealtad hacia la institución.

3. Formular Estrategias que Permitan el Proceso de Alineación hasta el Nivel Operativo de la Organización.

Para este objetivo se usaron los resultados arrojados por el DOFA, donde se pudieron identificar las oportunidades y fortalezas que se deben potenciar, así como las debilidades y amenazas que se deben intervenir, con base en esta primicia se plantean las siguientes estrategias:

3.1 Estrategias para las oportunidades

- Estabilidad política: mantener los clientes de la IPS prioritariamente en el sector privado.

- Informalidad: mantener alianzas con empresas reconocidas que garanticen el respaldo en los productos y servicios; debido a cumplen con la normatividad y documentación requerida de un proveedor para la IPS.

- Costo de mano de obra: aprovechar la oferta de profesionales en el mercado de la salud que permita contratar personal capacitado para la labor a mejores costos para la organización.

- Costo de materias primas: mantener negociaciones frecuentes con proveedores confiables, que permitan acceder a ofertas y beneficios en la compra de los productos.

- Legislación laboral: conservar los contratos a prestación de servicio, evitando a la IPS de algunos costos adicionales.

- Seguridad jurídica: implementar capacitaciones periódicas para todo el personal de la IPS en cuanto a la normatividad jurídica aplicable para evitar multas, sanciones y riesgos innecesarios.

-Normas certificables: mantener el cumplimiento de los estándares de habilitación por medio de actualizaciones constantes a los empleados, y asegurar el buen funcionamiento del área tecnológica y científica.

-Uso de medios digitales: capacitar a la alta gerencia sobre la importancia del buen uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como herramienta para ofertar los productos y servicios.

-Cultura de reciclaje: realizar campañas periódicas de sensibilización sobre la importancia del cuidado de los recursos y el medio ambiente.

-Manejo de desperdicios y desechos: controlar el manejo de los residuos a través de campañas que mitiguen el uso inadecuado de estos, e incentiven el buen manejo de los mismos; teniendo en cuenta la normatividad vigente.

3.2 Estrategias para las fortalezas

- Prácticas de gobierno corporativo transparente: establecer acciones que permitan el crecimiento sostenible de la empresa a medio y largo plazo para poder acceder a créditos, involucrar al mejor talento humano y fomentar la imagen de la marca.

-Reputación de la alta dirección: incluir acciones para mejorar reputación, transparencia y ética de la empresa.

- Manuales, guías y procedimientos: implementar evaluaciones internas para revisar el cumplimiento de la normatividad vigente y obtener renovación para la habilitación como IPS.

- Sistemas orientados al usuario: continuar con la realización de encuestas de satisfacción al usuario que se llevan a cabo en la actualidad, adicionar un ítem donde se le pregunte al usuario que considera que se puede mejorar en la prestación del servicio.

- Competencia y calificación del personal: hacer seguimiento al desempeño individual de los colaboradores de la compañía con el propósito de establecer indicadores para los programas de incentivos y bienestar.

- Políticas de tercerización: crear una base de datos de operadores logísticos que desarrollan las diferentes actividades a tercerizar teniendo en cuenta el costo y la calidad

- Facilidades de ubicación y diseño de la IPS: realizar remodelación de la IPS, adquirir nuevos equipos para mejoramiento del servicio y confort de los pacientes.

- Mano de obra directa: mantener la calidad laboral que actualmente perciben los usuarios por medio de incentivos y actividades de bienestar.

3.3 Estrategias para las debilidades

- Efectividad y utilización de los sistemas toma de decisiones: capacitar a la alta dirección en el uso de las herramientas que permitan obtener y analizar la información para la toma de decisiones.

- Sistema de planeación estratégica: fortalecer los conocimientos y dar mayor importancia a la identificación del presente de la organización (misión), hacia donde quiere ir (visión) y el medio en el que la va a dirigir (objetivos empresariales).

- Cultura y orientación al cambio: establecer canales de comunicación abierto y directo para facilitar la difusión de los temas prioritarios o relevantes dentro de la organización.

- Presupuesto: optimizar los servicios dentro de la IPS, evaluando y analizando los costos y gastos dentro de la empresa.

- Estructura organizacional: definir una estructura estable y formal en donde se evidencie un área administrativa, una coordinación y una planta básica asistencial.

-Costos laborales: mejorar los contratos de prestación de servicio con el personal asistencial, analizando la posibilidad de contratos a término definido con prestaciones legales.

- Costos en relación con la industria y los competidores: manejar los costos altos buscando alternativas en donde se mantenga la calidad y disminuya el costo del servicio para mantener la empresa competitiva.

-Eficiencia técnica y energética: generar acciones dentro de la IPS para mejorar la eficiencia en los procesos productivos.

-Indicadores de gestión: definir indicadores de gestión para controlar anualmente la productividad en los servicios prestados por la IPS para la correcta toma de decisiones.

-Procesos de control: implementar evaluaciones de desempeño y auditorías internas en la prestación del servicio para que estén alineados con los objetivos empresariales de la IPS.

3.4 Estrategias para las amenazas

-Política monetaria: mantener el incremento de los precios de los servicios en proporción a la variación en el IPC.

-Riesgo país: establecer estrategias de contratación que favorezcan la obra de mano colombiana.

-Legislación propia del sector: contratar asesoría legal y jurídica en cuanto al cumplimiento de las normativas que aplican a la IPS para mitigar los posibles incumplimientos normativos relacionados con habilitación, aspectos financieros y las demás que apliquen.

-Mejoras e innovaciones tecnológicas: implementar algunos servicios a través de telemedicina en donde se combine la terapia presencial con apoyo de terapias teledirigidas.

-Mejoras e innovaciones tecnológicas: adquirir tecnología que apoye nuestros procesos misionales para la prestación de servicios de medicina del deporte.

-Amenaza de desastres naturales: adquirir póliza todo riesgo.

3.5 Planes operativos

Para realizar los planes operativos se procedió primero a priorizar las estrategias con la herramienta de análisis de viabilidad Strategy® en donde se evalúan midiendo el riesgo y factibilidad de cada una, esto permite identificar las que la organización estaría en capacidad de implementar. Se pueden encontrar los resultados de cada matriz para las amenazas (Anexo G), oportunidades (Anexo H), fortalezas (Anexo I) y debilidades (Anexo J).

En total se plantearon 34 estrategias que se evalúan con el impacto versus el costo que le genera a la IPS la implementación de las mismas, dando un resultado de 23; estas se revisan en conjunto con la gerente y se eligen las principales, que en su totalidad son 13. Todas se proyectan a término de un año para que se puedan ejecutar.

A cada objetivo organizacional se le asignan las estrategias priorizadas lo cual resulta en los siguientes planes de acción: plan de acción para el objetivo financiero (Anexo K), plan de acción para el objetivo mejoramiento de procesos internos (Anexo L), plan de acción para el objetivo cliente (Anexo M), plan de acción para el objetivo talento humano (Anexo N).

Conclusiones y Recomendaciones

En la actualidad las IPS de Colombia requieren una flexibilidad cultural y adaptabilidad al ambiente en el que se encuentra, se observa que la plataforma estratégica de la IPS Fisiomedical center contaba solamente con la misión, visión y valores de la empresa, careciendo de objetivos y principios. Durante este trabajo se realizaron ajustes, y se complementó dicha plataforma con el fin de lograr una cultura flexible, acortando las brechas existentes y realizando una propuesta de valor dirigida puntualmente a la tele-medicina.

Al realizar el diseño de un plan estratégico se debe partir del diagnóstico interno y externo de la IPS, para detectar las oportunidades de mejora y aspectos claves de éxito que posee la organización, con el ánimo de llegar a intervenir aquellas que afecten de forma negativa la viabilidad y desarrollo de la misma, lo cual permite disminuir los riesgos que se pueden presentar e incentivan el crecimiento exponencial de la empresa, evitando así que solo se recurra a la supervivencia en el ambiente crudo y extremo en el que viven las IPS de Colombia.

Por medio de las herramientas de diagnóstico interno y externo se identificaron las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para lo cual se propusieron diversas estrategias que se priorizaron por medio del sistema Strategy®, y finalmente son revisados en conjunto con la gerente de la IPS y se opta por elegir las que se deben implementar.

Se realizaron planes operativos que pueden ser implementados por la IPS Fisiomedical center en donde se atribuyen estrategias a cada objetivo organizacional, que incluye indicador, metas, actividades, recursos y responsables.

Se recomienda que la plataforma estratégica sea revisada por lo menos cada año, y que esta sea conocida y aplicada por todos los miembros de la organización. Así mismo sería importante definir una estructura en la empresa en donde se establezca una jefatura asistencial adicional a la jefatura administrativa.

Referencias bibliográficas

- Alcántara, A. (2017). *Implementación de un plan estratégico y su incidencia en la gestión de la empresa Consorcio Mercantil Govesa S.A.C.* Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *gestiopolis*. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw-Hill.
- Cuero , J., Espinosa , A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Universidad Nacional de Colombia, Palmira.
- Daft, R. (2004). *Administración*. Cengage Learning Editors.
- Gomez, J. (2017). El proceso estratégico: ¿Qué hacer si está pensando en diseñar su estrategia de negocios? *Revista de Negocios del IEEM*, 64-72.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (28 de Mayo de 2014). Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud. *Resolución # 2003*. Colombia.
- Ministerio de salud y protección Social*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2019, de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/institucional-objetivos-funciones.aspx>
- Montoya, I. (2009). La Formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVII((2)), 23-44.
- Moreno, J. (Nov de 2017). *Planeación Estratégica*. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Perez, M. (29 de Marzo de 2017). *ETSIDI DESIGN*. Recuperado el 09 de Mayo de 2019, de Diseño estratégico: la herramienta esencial de negocio: <http://etsididesign.com/disenio-estrategico/>

- Plazas, A. (2019). *Ideas simples sobre planeación estratégica*. Bogotá: NOVA Learning.
- Rendon, L., & Russi, L. (2016). *Formulación del plan estratégico para el Hospital del Rosario de Ginebra Valle del Cauca para el periodo 2016 a 2020*. Universidad del Valle, Tuluá.
- Restrepo, J., & Rodriguez, S. (2005). Diseño y experiencia de la Regulacion en Salud en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 7(# 12), 165-190.
- Roberto, H., Fernandez , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensemos*. Recuperado el 06 de Octubre de 2019, de ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Steiner, G. (1996). *Planeación Estratégica*. Editorial Continental. S.A.
- Supersalud*. (16 de Abril de 2019). Obtenido de <https://www.supersalud.gov.co/es-co/superintendencia/nuestra-entidad/objetivos-y-funciones#>
- Tzu, S. (500 AC). *El arte de la guerra*.

Bibliografía

Ley 100 de 1993. (23 de Diciembre de 1993). Diario Oficial # 41.148. Colombia

Restrepo, M. (2016, Enero-Junio). Estrategias de las IPS para sobrevivir a la crisis del sistema de salud colombiano: el caso de la clínica Soma de Medellín. *Innovación Empresarial*, 2 N°1, 73-89

Anexos

Anexos A. Modelo del sistema viable Nivel Operativo

Debilidad/fortaleza: Cada variable constituye una debilidad o una fortaleza para la organización. Los números representan el impacto de cada variable, donde 1 es poco impacto y 5 es un alto impacto.

Razones: se trata de una descripción de las razones de la clasificación definida y del impacto asignado.

Componente de Organización

VARIABLE	DEBILIDAD					FORTALEZA					Razones que sustentan la clasificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Calidad del clima laboral											
Cultura organizacional											
Efectividad de los incentivos al desempeño											
Estructura organizacional											
Nivel de remuneraciones y beneficios											
Nivel de rotación y de ausentismo											
Capacitación y desarrollo del personal											

Componente de Operación

VARIABLE	DEBILIDAD					FORTALEZA					Razones que sustentan la clasificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Eficiencia de prestación del servicio											
Eficiencia de las tercerizaciones											
Facilidades de ubicación y diseño de la IPS											

Componente de Control

VARIABLE	DEBILIDAD					FORTALEZA					Razones que sustentan la clasificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Acciones correctivas											
Acciones preventivas											
Actividades de autocontrol											
Actividades de monitoreo											
Gestión del riesgo											

Sistemas de planeación estratégica											
Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones											

Componente de Planeación

VARIABLE	DEBILIDAD					FORTALEZA					Razones que sustentan la clasificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Estándares y normas certificables											
Información para la gestión de calidad y costos											
Información para la toma de decisiones de la gerencia											
Cultura y orientación al cambio											
Manuales, guías y procedimientos											
Modelos de gestión											
Presupuestos											
Sistemas de comunicación interna y externa											
Sistemas orientados al usuario											
Velocidad y capacidad de respuesta											

Anexos C. PENTA

Amenaza/oportunidad: Cada variable constituye una oportunidad o amenaza para la organización. Los números representan el impacto de cada variable, donde 1 es poco impacto y 5 es un alto impacto.

Razones: se trata de una descripción de las razones de la clasificación definida y del impacto asignado.

FACTORES POLITICOS	VARIABLES	AMENAZA					OPORTUNIDAD					Razones que sustentan la clasificación
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
FACTORES POLITICOS	Política monetaria											
	Estabilidad Política											
	Informalidad											
FACTORES ECONOMICOS	Costo de mano de obra											
	Costo de materias primas											
	Evolución del poder adquisitivo del consumidor											
	Nivel de informalidad de la economía											
	Riesgo País											
FACTORES NORMATIVOS	Legislación laboral											
	Legislación propia del sector											
	Legislación tributaria											

Anexos D. Cinco fuerzas de Porter

Se trata de una escala para determinar la importancia de cada variable, va desde 1 que sería nada importante, hasta 5 que sería muy importante. Se trata de analizar si la organización se encuentra en una posición favorable (+) o desfavorable (-) frente a la variable analizada.

Valoración: Es el resultado de multiplicar el grado de importancia por la posición en que se encuentra la organización, el resultado puede ser positivo o negativo.

Acciones a emprender: Es una descripción de las posibles acciones que la organización debería iniciar, de acuerdo con la valoración efectuada a cada variable.

Proveedores

VARIABLES	IMPORTANCIA	POSICION VAL	ACCIONES A EMPRENDER
Amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás	1 2 3 4 5	- +	
Cantidad de proveedores	1 2 3 4 5	- +	
Diferenciación insumos de los proveedores	1 2 3 4 5	- +	
Grado de dependencia con los proveedores	1 2 3 4 5	- +	
Impacto de insumos sobre costo o diferenciación	1 2 3 4 5	- +	
Importancia del volumen para proveedores	1 2 3 4 5	- +	
Presencia de insumos sustitutos	1 2 3 4 5	- +	

Clientes

VARIABLES	IMPORTANCIA	POSICION VAL	ACCIONES A EMPRENDER
Aceptación o utilidad del producto o servicio	1 2 3 4 5	- +	
Existencia de productos sustitutos	1 2 3 4 5	- +	
Identidad de marca	1 2 3 4 5	- +	
Incentivos a los compradores	1 2 3 4 5	- +	
Información del cliente o usuario	1 2 3 4 5	- +	
Número de clientes dentro del segmento	1 2 3 4 5	- +	
Precio	1 2 3 4 5	- +	
Volumen de compra	1 2 3 4 5	- +	

Sustitutos

VARIABLES	IMPORTANCIA	POSICION VAL	ACCIONES A EMPRENDER
Cantidad de productos o servicios sustitutos	1 2 3 4 5	- +	
Costo de cambio a productos sustitutos	1 2 3 4 5	- +	
Marketing de productos sustitutos	1 2 3 4 5	- +	
Permanencia y tradición en el mercado	1 2 3 4 5	- +	
Precios de los sustitutos	1 2 3 4 5	- +	
Propensión compra de productos o servicios sustitutos	1 2 3 4 5	- +	

Satisfacción del cliente	1 2 3 4 5	- +	
Relación calidad precio	1 2 3 4 5	- +	

Competidores

VARIABLES	IMPORTANCIA	POSICION VAL	ACCIONES A EMPRENDER
Acceso a canales de distribución	1 2 3 4 5	- +	
Acceso a insumos y materias primas necesarias	1 2 3 4 5	- +	
Cantidad de competidores en el sector	1 2 3 4 5	- +	
Capacidad total instalada	1 2 3 4 5	- +	
Crecimiento global del sector	1 2 3 4 5	- +	
Estructuras de costos de la competencia	1 2 3 4 5	- +	
Nivel de diferenciación del producto o servicio	1 2 3 4 5	- +	
Requerimientos del capital para entrar al negocio	1 2 3 4 5	- +	

Industria

VARIABLES	IMPORTANCIA	POSICION VAL	ACCIONES A EMPRENDER
Costos fijos asociados al negocio	1 2 3 4 5	- +	
Diseño de productos propios	1 2 3 4 5	- +	
Identidad y relevancia de la marca	1 2 3 4 5	- +	
Margen de utilidad	1 2 3 4 5	- +	
Perfil de riesgo del sector	1 2 3 4 5	- +	
Propuesta de valor innovadora	1 2 3 4 5	- +	
Proyección de crecimiento de la industria	1 2 3 4 5	- +	
Tamaño del segmento de mercado	1 2 3 4 5	- +	

Anexos E. Ejemplo de formato diligenciado

NIVEL OPERATIVO											
Análisis Interno /Componente de Organización											
VARIABLE	DEBILIDAD					FORTALEZA					Razones que sustentan la clasificación
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Calidad del clima laboral		x									No existe un buen clima laboral debido a los subgrupos conformados dentro del grupo de trabajo.
Cultura organizacional		x									Aunque en ocasiones se evidencia el apoyo y la ética en el grupo de trabajo, estas manifestaciones no ocurren con frecuencia.
Efectividad de los incentivos al desempeño			x								la falta de interés por el reconocimiento en el desempeño laboral es mínima, solo se evidencia con algunos grupos.
Estructura organizacional									x		Es clara la estructura organizacional
Nivel de remuneraciones y beneficios							x				La remuneración es buena, pero no poseemos beneficios fuera de los legales.
Nivel de rotación y de ausentismo		x									Con frecuencia falta personal .
Capacitación y desarrollo del personal						x					Aunque se han realizado capacitaciones no son frecuentes, y no le dan el interés que debe ser.

Debilidad/fortaleza: Cada variable constituye una debilidad o una fortaleza para la organización. Los números representan el impacto de cada variable, donde 1 es poco impacto y 5 es un alto impacto.

Razones: se trata de una descripción de las razones de la clasificación definida y del impacto asignado.

Análisis Interno /Componente de Operación

VARIABLE	DEBILIDAD					FORTALEZA					Razones que sustentan la clasificación	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Eficiencia de prestación del servicio				x								a causa de tanta inasistencia del personal, no se presta un buen servicio.
Eficiencia de las tercerizaciones											x	Prestan un muy buen servicio, apoyan mucho nuestra labor.
Facilidades de ubicación y diseño de la IPS											x	La IPS esta muy bien ubicada, de facil acceso.

Análisis Interno /Componente de Control

VARIABLE	DEBILIDAD					FORTALEZA					Razones que sustentan la clasificación	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Acciones correctivas											x	constantemente se buscan acciones correctivas.
Acciones preventivas											x	siempre se busca preveer cualquier suceso.
Actividades de autocontrol											x	se ejecutan este tipo de actividades para mitigar cualquier riesgo en nuestros pacientes.
Actividades de monitoreo											x	La IPS cuenta con personal externo para realizar seguimientos.
Gestión del riesgo											x	Se detecta el riesgo y se establecen estrategias inmediatas.

Anexos F. Matriz de Excel

Ver CD donde se podrá encontrar la matriz de Excel con todas las encuestas recolectadas.

Anexos G. Estrategias priorizadas para las amenazas

 ANALISIS DE VIABILIDAD <i>Fisiomedical center</i>				
ID	ESTRATEGIA	RIESGO	C/B	RESULTADO
1	Mantener el incremento de los precios de los servicios en proporción a la variación en el IPC	A	F	Alta Dirección 
2	Establecer estrategias de contratación que favorezcan la obra de mano Colombiana.	A	E	Alta Dirección 
3	Contratar asesoría legal y jurídica en cuanto al cumplimiento de las normativas que aplican a la IPS para mitigar los posibles incumplimientos normativos relacionados con habilitación, aspectos financieros y las demás que apliquen	A	E	Alta Dirección 
4	Implementación de algunos servicios a través de telemedicina en donde se combine la terapia presencial con apoyo de terapias teledirigidas que generen ingresos para la compañía.	A	F	Alta Dirección 
5	Adquisición de tecnología que apoye nuestros procesos misionales para la prestación de servicios de medicina del deporte.	A	F	Alta Dirección 
6	Adquirir póliza todo riesgo.	A	N	No viable 

Anexos H. Estrategias priorizadas para las oportunidades

 ANALISIS DE VIABILIDAD <i>Fisiomedical center</i>				
ID	ESTRATEGIA	RIESGO	C/B	RESULTADO
1	Mantener los clientes de la IPS prioritariamente en el sector privado	A	F	Alta Dirección 
2	Mantener alianzas con empresas reconocidas que garanticen el respaldo en los productos y servicios; debido a que cumplen con la normatividad y documentación requerida de un proveedor para la IPS.	A	F	Alta Dirección 
3	Aprovechar la oferta de profesionales en el mercado de la salud que permita contratar personal capacitado para la labor a mejores costos para la organización	A	F	Alta Dirección 
4	Mantener negociaciones frecuentes con proveedores confiables, que permitan acceder a ofertas y beneficios en la compra de los productos	A	F	Alta Dirección 
5	Conservar los contratos a prestación de servicio, evitando a la IPS de algunos costos adicionales	A	F	Alta Dirección 
6	Implementar capacitaciones periódicas para todo el personal de la IPS en cuanto a la normatividad jurídica aplicable para evitar multas, sanciones y riesgos innecesarios	A	F	Alta Dirección 
7	Mantener el cumplimiento de los estándares de habilitación por medio de actualizaciones constantes a los empleados, y asegurar el buen funcionamiento del área tecnológica y científica.	A	E	Alta Dirección 
8	Capacitar a la alta gerencia sobre la importancia del buen uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) como herramienta para ofertar los productos y servicios.	A	F	Alta Dirección 
9	Realizar campañas periódicas de sensibilización sobre la importancia del cuidado de los recursos y el medio ambiente, lo cual contribuye a disminuir gastos administrativos innecesarios.	A	F	Alta Dirección 
10	Controlar el manejo de los residuos a través de campañas que mitiguen el uso inadecuado de estos, e incentiven el buen manejo de los mismos; teniendo en cuenta la normatividad vigente.	A	F	Alta Dirección 

Anexos I. Estrategias priorizadas para las fortalezas

 ANALISIS DE VIABILIDAD <i>Fisiomedical center</i>				
ID	ESTRATEGIA	RIESGO	C/B	RESULTADO
1	Establecer acciones que permitan el crecimiento sostenible de la empresa a medio y largo plazo para poder acceder a créditos, involucrar al mejor talento humano y fomentar la imagen de la marca	A	E	Alta Dirección 
2	Inclusión de acciones para mejorar reputación, transparencia y ética de la empresa.	A	F	Alta Dirección 
3	Implementar evaluaciones internas para revisar el cumplimiento de la normatividad vigente y obtener renovación para la habilitación como IPS	A	F	Alta Dirección 
4	Continuar con la realización de encuestas de satisfacción al usuario que se llevan a cabo en la actualidad, adicionar un ítem donde se le pregunte al usuario que considera que se puede mejorar en la prestación del servicio	A	F	Alta Dirección 
5	Hacer seguimiento al desempeño individual de los colaboradores de la compañía con el propósito de establecer indicadores para los programas de incentivos y bienestar.	A	F	Alta Dirección 
6	Crear una base de datos de operadores logísticos que hagan las diferentes actividades a tercerizar teniendo el costo y la calidad de acuerdo con las necesidades y expectativas de la organización.	A	F	Alta Dirección 
7	Realizar remodelación de la IPS, adquirir nuevos equipos para mejoramiento del servicio y confort de los pacientes	A	N	No viable 
8	Mantener la calidad laboral que actualmente perciben los usuarios por medio de inventivos y actividades de bienestar.	A	E	Alta Dirección 

Anexos J. Estrategias priorizadas para las debilidades

 ANALISIS DE VIABILIDAD <i>Fisiomedical center</i>		RIESGO	C/B	RESULTADO
ID	ESTRATEGIA			
1	Capacitar a la alta dirección para el uso de las herramientas que permiten obtener y analizar la información para la toma de decisiones	A	E	Alta Dirección 
2	Fortalecer los conocimientos y dar mayor importancia a la identificación del presente de la organización (misión), hacia donde quiere ir (Visión) y el medio en el que la va a dirigir (objetivos empresariales)	A	F	Alta Dirección 
3	Establecer canales de comunicación abierto y directo para facilitar la difusión de los temas prioritarios o relevantes dentro de la organización.	A	F	Alta Dirección 
4	Optimizar los servicios dentro de la IPS, evaluando y analizando los costos y gastos dentro de la empresa	A	F	Alta Dirección 
5	Definir una estructura estable y formal en donde se evidencie un área administrativa, una coordinación y una planta básica asistencial	A	E	Alta Dirección 
6	Mejorar los contratos de prestación de servicio con el personal asistencial, analizando la posibilidad de contar con un personal de planta	A	E	Alta Dirección 
7	Manejar los costos altos buscando alternativas en donde se mantenga la calidad y disminuya el costo del servicio para mantener la empresa competitiva.	A	F	Alta Dirección 
8	Generar acciones dentro de la IPS para mejorar la eficiencia en los procesos productivos.	A	F	Alta Dirección 
9	Definir indicadores de gestión para controlar anualmente la productividad en los servicios prestados por la IPS para la correcta toma de decisiones	A	F	Alta Dirección 
10	Implementar evaluaciones de desempeño y auditorías internas en la prestación del servicio para que estén alineados con los objetivos empresariales de la IPS.	A	E	Alta Dirección 

Anexos K. Plan de acción objetivo financiero

 Plan de acción - IPS Fisiomedical Center					
Objetivo: Asegurar la sostenibilidad financiera y el crecimiento económico de Fisiomedical Center.					
Estrategias	Indicador	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Optimizar los servicios dentro de la IPS, evaluando y analizando los costos y gastos dentro de la empresa	Total bienes y servicio producidos/Total de servicios proyectados	90% en 1 año	+Inventario rotación de insumos. +Llevar histórico de la cantidad de servicios prestados.	\$2.000.000	Gerente
Mantener los clientes de la IPS prioritariamente en el sector privado	Cantidad de clientes sector privado/Total de Clientes	60 % en 1 año	+Encuestar a clientes. +Implementar acciones de mejora. +Implementar sugerencias.	\$0	Gerente
Realizar campañas periódicas de sensibilización sobre la importancia del cuidado de los recursos y el medio ambiente	Campañas generadas en un periodo de tiempo	1 al mes	+Programar campañas institucionales. +Evaluar al personal capacitado. +Hacer seguimiento en la optimización de recursos.	\$2.000.000	Gerente
Crear una base de datos de operadores logísticos que desarrollan las diferentes actividades a tercerizar teniendo en cuenta el costo y la calidad	Generar y mantener base de datos actualizada	Construir la base	+Parametrizar los valores a evaluar de los nuevos operadores logísticos. +Sondear organizaciones para tercerizar operaciones logísticas. +Organizar datos adquiridos	\$0	Contador
Manejar los costos altos buscando alternativas en donde se mantenga la calidad y disminuya el costo del servicio para mantener la empresa competitiva.	Costo del servicio prestado/Total de costos de la IPS	Reducción del 20% de los costos	+Evaluar anualmente los proveedores actuales +Sondear nuevos proveedores con productos similares o iguales.	\$0	Gerente

Anexos L. Plan de acción mejoramiento de procesos internos

 Plan de acción - IPS Fisiomedical Center					
Objetivo: Alcanzar una mayor productividad a través del completo aprovechamiento de los recursos.					
Estrategias	Indicador	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Capacitar a la alta dirección para el uso de las herramientas que permiten obtener y analizar la información para la toma de decisiones	Capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones X100	100% de capacitaciones realizadas, evaluadas y aprobadas en 1 año.	+Realizar cursos de toma de decisiones.	\$4.000.000	Gerente
Generar acciones dentro de la IPS para mejorar la eficiencia en los procesos productivos.	Acciones de mejora realizadas / Total de acciones planteadas X100	87% de acciones de mejora en los procesos productivos de la IPS en año	+Trazar los resultados esperados. +Costos estimados por cada proceso. +Medición de los resultados. +Tiempos requerido por proceso. +Costos de procesos.	\$1.000.000	Gerente y personal asistencial
Definir indicadores de gestión para controlar anualmente la productividad en los servicios prestados por la IPS para la correcta toma de decisiones	Total de paciente por servicio prestado/ Total de pacientes de la IPS X100	Cubrimiento del 88% de pacientes por servicio en la IPS durante 1 año	+Definir cantidad de pacientes por servicio. +Definir la totalidad de pacientes durante un año.	\$1.000.000	Gerente

Implementar evaluaciones internas para revisar el cumplimiento de la normatividad vigente y obtener renovación para la habilitación como IPS	Procesos evaluados /Total de procesos para habilitación X100	97% de los procesos evaluados que se implementaron en la habilitación, durante 1 año	+Revisar la norma de habilitación. + Elegir los temas para evaluar. +Implementar la evaluación al personal asistencial y la infraestructura. +Revisar los resultados y hacer las mejoras correspondientes	\$2.000.000	Gerente y personal asistencial
Hacer seguimiento al desempeño individual de los colaboradores de la compañía con el propósito de establecer indicadores para los programas de incentivos y bienestar.	Incentivo por desempeño individual / Total de incentivos proyectados X100	El 85% de los incentivos proyectados han sido entregados a los empleados, se proyecta a un plazo de 1 año	+Proyectar los incentivos. +Hacer seguimiento al personal que ha adquirido los incentivos.	\$1.200.000	Gerente

Anexos M. Plan de acción cliente

 Plan de acción - IPS Fisiomedical Center					
Objetivo: Lograr una mayor adherencia y efectividad de los tratamientos a través de nuevos servicios en telemedicina.					
Estrategias	Indicador	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Incluir acciones para mejorar reputación, transparencia y ética de la empresa.	Acciones ejecutadas en el mes / Total de posibles acciones	1 al mes	+Llevar oferta de servicios con nuevos clientes. +Recomendar los servicios de la IPS por medio de los clientes actuales. +Hacer seguimiento a la aplicación de los valores planteados de la IPS	\$1.000.000	Asesor
Implementar algunos servicios a través de telemedicina en donde se combine la terapia presencial con apoyo de terapias teledirigidas	Servicios utilizados/ Capacidad de servicios ofertados	15%	+Cotizar diferentes ofertas para los servicios de telemedicina. +Implementar las mejores opciones de servicios.	\$10.000.000	Gerencia
Adquirir tecnología que apoyen nuestros procesos misionales para la	Tecnología nueva adquirida/ Total de tecnología a servicio de la medicina del deporte	2 al año	+Cotizar nuevas tecnologías para la medicina del deporte.	\$4.000.000	Gerencia

prestación de servicios de medicina del deporte.			+Adquirir las mejores opciones. +Evaluar el impacto y efecto positivo de las nuevas tecnologías.		
Continuar con la realización de encuestas de satisfacción al usuario que se llevan a cabo en la actualidad	Total encuestas realizadas/ Total de pacientes de la IPS X100	Cobertura del 78% de los pacientes en un año	+Realizar encuestas. +Evaluar las encuestas realizados. +Analizar resultados de las encuestas. +Realizar planes para las oportunidades de mejora. +Implementar planes	\$200.000	Gerencia
Capacitar a la alta gerencia sobre la importancia del buen uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como herramienta para ofertar los productos y servicios.	Herramientas usadas/Total de herramientas de TIC para ofertar productos y servicios X100	Uso del 60% de las herramientas para ofertar servicios	+Realizar capacitaciones de herramientas de las tecnologías de información y comunicación (TIC). +Implementar nuevas herramientas de las tecnologías de información y comunicación (TIC)	\$1.000.000	Gerencia

Anexos N. Plan de acción talento humano

 Plan de acción - IPS Fisiomedical Center					
Objetivo: Retener el personal idóneo a través de estrategias de reconocimiento que destaquen sus aportes y productividad.					
Estrategias	Indicador	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Hacer seguimiento al desempeño individual de los colaboradores de la compañía con el propósito de establecer indicadores para los programas de incentivos y bienestar.	Cantidad de personal que recibe incentivos/total de personal	1 al mes	+Hacer evaluaciones semestrales al personal.	\$1.700.000	Contador
Conservar los contratos a prestación de servicio, evitando a la IPS algunos costos adicionales	Cantidad de personal contratado bajo modalidad de prestación de servicios/Total de personal	60%	+Revisar los términos en los contratos por prestación de servicio. +Cantidad de servicios prestados por el personal. +Horas asignadas a la prestación del servicio	\$0	Contador
Implementar capacitaciones periódicas para todo el personal de la IPS en cuanto a normativas jurídica aplicable para evitar multas, sanciones y riesgos innecesarios.	Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas.	2 al año	+Contactar personal idóneo para impartir los temas. +Programar fecha y hora de la capacitación +Evaluar las capacitaciones	\$2.000.000	Gerente

			+Realizar retroalimentación		
Aprovechar la oferta de profesionales en el mercado de la salud que permita contratar personal capacitado para la labor a mejores costos para la organización	Costo de profesional asistencial/Total de costos de producción x 100%	Tener una rentabilidad del 60% en los costos de producción al año	+Evaluar hojas de vida del personal asistencial. +Revisar las reformas laborales en la contratación del personal del área de la salud.	\$3.000.000	Gerente