ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE CEDMI IPS S.A.S DE LA CIUDAD DE CÚCUTA

LEIDY CONTRERAS CABALLERO

MAIRA ALEJANDRA MELO JAIMES

YANETH DEL PILAR PEREA ORTEGA

JAIR HUMBERTO RIVERA RAMIREZ

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALEZ

POSTGRADO ADMINISTRACION EN SALUD

CENTRO INSTITUCIONAL DE EDUCACION ABIERTA Y A DISTANCIA

2020

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE CEDMI IPS SAS DE LA CIUDAD DE CÚCUTA

Autores

LEIDY CONTRERAS CABALLERO

MAIRA ALEJANDRA MELO JAIMES

YANETH DEL PILAR PEREA ORTEGA

JAIR HUMBERTO RIVERA RAMÍREZ

Tutor

RICHARD NELSON ROMAN MARIN

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

POSTGRADO ADMINISTRACION EN SALUD

CENTRO INSTITUCIONAL DE EDUCACION ABIERTA Y A DISTANCIA

2020

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, a mi esposo quien fue el actor intelectual de este sueño por cumplir, a mi hija por ser mi inspiración para seguir adelante, a mi madre que dejo su hogar por venir ayudarme a cumplir esta meta, a mis hermanos por darme animo cuando decaía y a mis sobrinos la luz de mi vida. También agradezco a mis amigos cómplices de la realización de este trabajo, la Universidad de Manizales por darme la oportunidad de estudiar y en especial al profesor Richard Román por compartir sus conocimientos y apoyo para la realización de este trabajo. **LEIDY**

Dedicado a Dios mi familia mi esposo e hija que son mi motivación a ser mejor profesional cada día. A mis compañeros con quienes compartí esta especialización y Doctores que compartieron sus conocimientos muchas gracias, a la universidad de Manizales y la FESC mis agradecimientos **MAIRA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mi familia por brindarme su apoyo incondicional, a mis amigas por su colaboración en momentos difíciles y por el amor brindado cada día. Finalmente, mi más profundo agradecimiento a la Universidad Católica de Manizales, directivos y profesores, especialmente al Magister Richard Nelson Román Marín quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de esta investigación. **PILAR**

Dedico esta tesis a Dios, a mi esposa Yesenia quien me apoyo y alentó para continuar, a mi abuela en el cielo, a mi madre y a todos mis familiares quienes me apoyaron todo el tiempo, a mis compañeros de la Especialización que sin ellos no habíamos podido lograr nuestro objetivo **JAIR**

Contenido

INTRODUCCIÓN 1

PROBLEMA 3

Planteamiento del Problema 3

Formulación 5

Justificación 5

OBJETIVOS 7

General 7

Específicos 7

MARCO REFERENCIAL 8

Antecedentes 8

BASES TEÓRICAS 17

Planeación Estratégica 17

Clima Organizacional 20

Marketing 22

Proceso Financiero 24

BASES LEGALES 28

DISEÑO METODOLÓGICO 28

Diseño Investigativo 28

Población 29

Muestra 30

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos 31

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 31

ENCUESTA A EMPLEADOS CEDMI IPS S.A.S 32

Tabla 1. Análisis de respuestas por variables 32

Tabla 2. Objetivos Corporativos 34

Tabla 3. Funciones laborales Vs Objetivos Corporativos 35

Tabla 4. Visión 35

Tabla 5. Resultados laborales Vs Visión 36

Tabla 6. Valores Corporativos 37

Tabla 7. Logo 38

Tabla 8. Estructura Organizacional 38

Tabla 9. Medios Informativos 39

Tabla 10. Plan de acción institucional – PAI 40

Tabla 11. Proceso de Planeación 40

Tabla 12. Medición de la calidad del trabajo 41

Tabla 13. Motivación 42

Tabla 14. Apoyo laboral 43

Tabla 15. Problema laboral 44

Tabla 16. Problemas con clientes 44

Tabla 17. Comunicación con superiores 45

Tabla 18. Relaciones laborales 46

Tabla 19. Motivación del jefe 46

Tabla 20. Valor de la opinión del trabajador 47

Tabla 21. Herramientas 48

Tabla 22. Incentivos 49

Tabla 23. Salario 50

Tabla 25. Pago de salario 51

Tabla 26. Estrategias internas de marketing 52

Tabla 27. Capacitación en atención al cliente 53

ENCUESTA A USUARIOS CEDMI IPS S.A.S 54

Tabla 28. Análisis de respuestas por variables 54

Tabla 29. Eps a la que pertenece 55

Tabla 30. Proceso de afiliación 56

Tabla 31. Tipo de afiliado 57

Tabla 32. Calidad del servicio 58

Tabla 33. Tiempo en atender 58

Tabla 34. Servicios que ha utilizado 59

Tabla 35. Tiempo para otorgar cita 61

Tabla 36. Calidad del Capital Humano 61

Tabla 37. Atención al Cliente 62

Tabla 38. Servicios adicionales 63

Tabla 39. Recomienda a Cedmi Ips 64

ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y JEFES DE ÁREA DE CEDMI IPS 65

Tabla 40. Análisis de respuestas por variables 65

ENTREVISTA A EPS 67

ENTREVISTA A EPS MEDIMAS 69

ENTREVISTA A PROVEEDORES: Drovalab 72

ESTRATEGIAS DEACUERDO A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACION 74

Objetivo 1. Estrategia que proporcione una plataforma organizacional que fortalezca la empresa CEDMI IPS SAS a nivel interno y externo 74

Objetivo 2. Estrategia de clima organizacional de CEDMI IPS SAS 80

Objetivo 3. Estrategias de mercadeo que permitan repotenciar CEDMI IPS SAS en la ciudad de Cúcuta. 82

Objetivo 4. Estrategia para el mejoramiento del funcionamiento del proceso financiero de CEDMI IPS SAS 85

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 89

BIBLIOGRAFÍA 91

TÍTULO

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE CEDMI IPS SAS DE LA CIUDAD DE CÚCUTA

INTRODUCCIÓN

Con la llegada de la ley 100 de 1993, en Colombia se abrió el mercado de las entidades promotoras de salud y las prestadoras de este servicio, este fue una oportunidad de oro para los profesionales en la salud, los cuales buscaron independizarse y de acuerdo a sus especialidades crear estas organizaciones. Sin embargo los galenos no contaron desde siempre con la importancia de adquirir e implementar conocimientos del área administrativa y organizacional para que sus empresas crecieran conforme las exigencias o deseos de sus usuarios, y de esta manera su funcionamiento correspondiera a ser eficiente, eficaz y efectivo; y es que actualmente ya no se puede sentarse a esperar al paciente, los lineamientos estratégicos organizacionales proponen otro horizonte para estas entidades, y a su vez requieren de un recurso humano igual de inteligente que sus estrategias.

Dada la importancia de esta temática administrativa y organizacional que presenta la especialización de Administración en salud, así mismo la situación que plantea CEDMI IPS

SAS, en su interés en crecer y posicionarse no sólo financieramente, sino también en el mercado en la ciudad de Cúcuta, es imprescindible este estudio investigativo, en el que se analizarán las posibles estrategias que conduzcan al mejoramiento y fortalecimiento de la estructura administrativa de CEDMI IPS SAS, basados en unos objetivos definidos que apuntan al marketing, clima organizacional, plataforma estratégica y proceso financiero, todos conducentes hacia estrategias efectivas que logren el propósito trazado en este trabajo.

Este proceso se desarrolla en cuatro momentos clasificados de la siguiente manera; en un primer momento se establece el fenómeno objeto de estudio, abarcado desde el problema, la justificación de la elaboración de éste, los objetivos planteados que definen el fin de la investigación, la formulación que denota el curso de la misma. En un segundo momento se determina el marco referencial, conformado por los antecedentes, bases teóricas, conceptos, contexto y normatividad que rigen y guían la elaboración de este anteproyecto y sobre los cuales apoya sus argumentos, para conducir a una metodología, que se encuentra en un tercer momento, desglosando diseño metodológico, la población y muestra, así como los instrumentos elegidos para el cumplimento de los objetivos trazados. Se concluye con un cuarto momento, en donde se consigna el procesamiento y análisis de resultados que arrojaron al intervenir el público objetivo delimitado en personal de CEDMI IPS SAS desde sus directivos y empleados, así mismo se toma importancia a sus usuarios; desde este acápite se dilucida la pertinencia de la identificación de estrategias que conducen a un mejoramiento y fortalecimiento de la estructura administrativa de esta entidad de la ciudad de Cúcuta.

PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Con la ley 100 de 1993, se abre la oportunidad para los profesionales de la salud de crear sus propias organizaciones promotoras y prestadoras de este servicio, concentrado en un negocio de oferta y demanda, sin embargo en la medida que ha avanzado el tiempo, también se han experimentado las necesidades o nuevas necesidades de los usuarios, así mismo las reformas al sistema de salud, hechos que las Ips y Eps han tenido que maniobrar, en muchas ocasiones sin éxito, y si afectando la confianza que el paciente deposita y el capital contribuyente para estas entidades, con el único fin de gozar en calidad no sólo de un servicio sino de un derecho fundamental.

De acuerdo con un análisis sobre la situación del sistema de salud hecho por el Ministerio de la Protección Social, la cantidad de instituciones públicas y privadas establecidas se acentúa más en municipios de categorías 1, 2, y 3, mientras que en las categorías 4, 5, y 6 predominan las entidades públicas, sobre todo las que ofrecen el servicio de hospitalización.

Cúcuta, según cifras del DANE, tiene categoría 1, lo que evidentemente la hace una ciudad en donde predomina gran cantidad de entidades promotoras y prestadoras de salud de tipo privado, sin desconocer la existencia de estas instituciones públicas.

Estas organizaciones requieren innovarse en plataformas estratégicas y estructuras organizacionales que tomen en cuenta la problemática actual del sistema de salud, las necesidades de los usuarios y de sus recursos humanos; además hacer uso importante y correcto del mercadeo, de esta manera sus procesos financieros demostrarán mayores utilidades y rentabilidad, pero lo más importante podrán ofrecer y competir con un servicio de calidad, humanizado, y efectivo.

CEDMI IPS SAS, reconoce sus debilidades y amenazas respecto a sus usuarios y frente a la competencia, igualmente sus falencias inmersas en el sistema de salud colombiano, de tal manera que requiere a partir de un estudio investigativo, por profesionales en la salud y en frente a la competencia, áreas administrativas y organizacionales, identificar estrategias en materia de plataforma estratégica, de esta forma se logrará consolidar y fortalecer el alma de la organización, materializar su éxito en el presente y proyectarla hacia el futuro con objetivos misionales claros y definidos, con una identidad fuerte y relacionada con el objeto que permita aprehenderse entre sus trabajadores, desarrollar una cultura organizacional que proporcione la identidad que necesita tanto a nivel interno como externo, igualmente diseñar una política y código de ética y manual de procesos con el fin de garantizar el desempeño organizacional de su recurso humano; así mismo estrategias en cuanto al clima organizacional, estableciendo mejores flujos comunicacionales entre sus empleados y directivos, fortaleciendo su cultura organizacional para generar una identidad y sentido de pertenencia por parte de su capital humano; en el ámbito de marketing, se conducirá a la empresa a posicionarse, pero además a lograr un valor agregado en su servicio, que permita marcar la diferencia y acrecentar su target; por último una estrategia respecto a su funcionamiento financiero, que refleje mayor y mejor

rentabilidad de la que actualmente goza, es así como se abre un camino hacia el mejoramiento y fortalecimiento de su estructura administrativa, teniendo en cuenta que así se garantiza el crecimiento y sostenimiento de CEDMI IPS SAS.

Formulación

¿Qué estrategias conducen al mejoramiento y fortalecimiento de la estructura administrativa de CEDMI IPS SAS de la ciudad de Cúcuta?

Justificación

La estructura organizacional de una empresa constituye el alma de la misma, es decir define las relaciones, comunicaciones, procesos, procedimientos, que dirigen a sus elementos esenciales como su capital humano, material, y funciones a que logren los objetivos determinados como organización. Es en el buen funcionamiento y fortalecimiento de esta que se consigue la estabilidad, sostenibilidad, rentabilidad, productividad y posicionamiento de la misma.

Teniendo en cuenta la trayectoria empresarial de CEDMI IPS SAS, su funcionamiento, objetivos misionales, y su posicionamiento en el mercado, es necesario demostrar que al hallar estrategias que conduzcan al mejoramiento y fortalecimiento de su estructura administrativa, el

direccionamiento de su objeto como institución prestadora del servicio de salud será efectivo para sus usuarios y frente a su competencia.

A través de este proceso investigativo se le permitirá a CEDMI IPS SAS, hallar estrategias pertinentes en el mejoramiento de su estructura administrativa, de manera que sus unidades de trabajo, personal, comunicaciones y procesos que funcionen de manera sinérgica alcanzando un éxito sostenible.

A lo largo de la investigación se identificarán los posibles problemas y riesgos que presenta la actual estructura administrativa, lo que permitirá elaborar concienzudamente un DOFA que determine unas estrategias, actividades y acciones en pro de los objetivos aquí planteados.

Para los directivos de CEDMI IPS SAS, es fundamental fortalecer el funcionamiento de su estructura administrativa, teniendo en cuenta que existen falencias que pueden estar obstaculizando el éxito financiero, organizacional y sostenible de la empresa, por tal razón manifiestan como necesario la implementación de estrategias que conduzcan al mejoramiento de la entidad, sin embargo son conscientes que estas deben estar fundamentadas en un estudio de investigación serio; es así como se refleja la pertinencia de ejecutar este proceso académico, basados en las teorías y herramientas organizacionales aprendidas respecto al ámbito de salud, desde donde se analizaran aspectos de mercadeo, clima organizacional, plataforma estratégica, y proceso financiero, los cuales se dilucidan como esenciales para identificar acciones que propendan por un mejor desempeño organizacional de CEDMI IPS SAS.

OBJETIVOS

General

Determinar estrategias que conduzca al mejoramiento y fortalecimiento de la estructura administrativa de CEDMI IPS SAS de la ciudad de Cúcuta.

Específicos

Establecer una estrategia que proporcione una plataforma organizacional que fortalezca la empresa CEDMI IPS SAS a nivel interno y externo

Determinar una estrategia de clima organizacional de CEDMI IPS SAS

Identificar estrategias de mercadeo que permitan repotenciar CEDMI IPS SAS en la ciudad de Cúcuta.

Generar una estrategia para el mejoramiento del funcionamiento del proceso financiero de CEDMI IPS SAS

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

Teniendo en cuenta la importancia que representa como referente la conceptualización y teorización, así como el diseño metodológico y puesta en marcha de propuestas que enfocan un mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de diferentes entidades, empresas e instituciones, se hacen pertinentes los siguientes antecedentes que perfilarán este trabajo investigativo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MAVELEC S.A.S. LUIS ENRIQUE GÓMEZ ESTRADA. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. CALI. SEPTIEMBRE DE 2005.

"El análisis a realizar mostrará las áreas con oportunidades de mejora para el cumplimiento de las metas organizacionales propuestas, así como también las inversiones en mejoras tecnológicas y/o capacitación del personal que se requiera. Se espera como resultado de éste análisis la implementación de las acciones de mejora encontradas en los diferentes campos de la empresa, todo esto con el objetivo de apuntar a la eficacia y eficiencia de sus procesos, impulsando a MAVELEC S.A.S a ser una de las empresas más competitivas en el mercado y de

esta manera contribuir a la tendencia de que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se fortalezcan en el país”

Teniendo en cuenta el propósito de esta investigación se hace pertinente tomar como guía este documento en lo concerniente a la conceptualización, y teorización de estructura administrativa de una empresa, igualmente metodológicamente es un referente hacía lo que aquí se pretende llegar, a través de la identificación de una estrategia que conlleve al mejoramiento y fortalecimiento de la estructura administrativa de una entidad de salud.

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE UNIDADES DE SERVICIO Y LOGÍSTICA EMPRESARIAL (DUSLE) BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS. PAMELA CRUZ HERRÁN - ALEXANDRA SALCEDO ALARCÓN. UNIVERSIDAD DEL NORTE. ESCUELA DE NEGOCIOS PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS BARRANQUILLA 2012.

“El presente proyecto se basa en la necesidad de plantear una nueva estructura para un área de la Universidad del Norte que se encuentra en franco crecimiento y cuya expansión se incrementara en los próximos 6 años a ritmos no usuales en las organizaciones. Para ello se requiere actualizar la estructura actual con el fin de encontrar un adecuado esquema de organización que le permita a esta área crecer de forma organizada y aprovechando las sinergias y las economías que ofrece el Modelo de Gestión por Procesos. Este modelo guía para los sistemas de Gestión de Calidad existentes, se basa en el sentido común, en la búsqueda de la

satisfacción del cliente, y de la simplificación de las actividades para obtener esta satisfacción. Requiere de unos requisitos y de una cultura organizacional presente que motive e incentive los cambios de paradigma y brinde las herramientas para llevarlos a cabo."

En el marco del desarrollo de esta propuesta de diseño de estructura administrativa, es fundamental encontrar la teorización adecuada para fundamentar la identificación de la estrategia hallada de acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación hacía CEDMI IPS SAS; es clara la conceptualización de temas como planeación estratégica, estructura administrativa, dirección estratégica, lo que permite ubicar un marco teórico completo y necesario como base de este trabajo.

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA. GIOVANNY ALBERTO VALDIVIESO CLAVIJO. DEPARTAMENTO DE POST-GRADO. UNIVERSIDAD DEL NORTE. BARRANQUILLA 2008.

"El propósito central de estudio, es modernizar y adecuar el sistema organizacional de la Universidad de la Guajira, al marco de la modernización estatal colombiana, así como también, a los profundos cambios tecnológicos y sociales que trae consigo la globalización de la economía. El presente estudio es descriptivo y evaluativo, por cuanto se ocupa en conocer los aspectos administrativos, de planeación, estructural, de liderazgo, cultural, talento humano, y de información del actual sistema organizacional de la Universidad de la Guajira, además la metodología de la investigación cuenta con las siguientes fases: exploratorio, unidades de información, técnicas de recolección, procedimiento, análisis."

Es pertinente tener como referente este proceso investigativo, viendo como una toda la organización y reconociendo la importancia de su funcionalidad en cada una de las partes de su estructura. Su metodología permite visualizar un horizonte metodológico para este trabajo. Además, su planteamiento teórico es preciso para guiar la teorización de los conceptos trazados para el propósito de la estructura administrativa de CEDMI IPS SAS.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VENTURA FOODS S.A. EN CARTAGENA. VERUZKA MELISSA CANABAL MARRUGO - GLORIA CRISTINA REED BARRAGÁN. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. UNIVERSIDAD DE CARTAGENA. CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C. NOVIEMBRE 2011.

"En el desarrollo de este proyecto se evidenciaran diferentes etapas que se fueron desarrollando paso a paso; en principio se realizará un diagnostico detallado de la situación actual de la empresa, donde se verán involucrados todos los niveles de la empresa para su desarrollo y posteriormente con los datos recopilados de este diagnóstico, se procederá con la presentación de la propuesta de las autoras del proyecto de grado de las mejoras que a resultado de la investigación, conocimiento y como resultado de las diferentes actividades realizadas, serían herramientas útiles, que mediante su correcta implementación darán como resultado mejoras en el desarrollo de su actividad económica, productividad, rentabilidad, eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por todo el equipo de trabajo al interior de la empresa."

La pertinencia de este trabajo de grado, permite la fundamentación de antecedentes y marco teórico del caso en concreto, dilucida un horizonte para ampliar el conocimiento de conceptos respecto a la estructura administrativa de la empresa.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN CENTROS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN; UNA APROXIMACIÓN A LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL. TESIS. DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN. FELIPE ALEJANDRO RUBIO CASTILLO. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN. SANTIAGO DE QUERÉTARO, JULIO DE 2009.

"El problema sobre el cual se desarrolla la presente investigación, partiendo de la falta de adecuación de la estructura funcional para instituciones dedicadas a la generación y aplicación de conocimiento original, consiste en dimensionar el impacto en la productividad de centros de investigación y desarrollo derivado de la adopción de formas alternas de estructura organizacional. Se investigaron los resultados en la operación de centros, a nivel internacional, por la adopción de diferentes tipos de estructura organizacional; las condiciones generales en que se han dado los cambios y las que los inhiben. La perspectiva internacional no significa que se deban o inclusive se puedan copiar modelos de los centros de otros países, sino marca la necesidad de generar conocimiento sobre experiencias exitosas."

Esta tesis de Doctorado, permite una conceptualización teórica sobre estructura de las organizaciones, la organización, elementos de la operación de las organizaciones, factores que

influyen en la operación de las organizaciones, contexto, cultura, poder, liderazgo, la cooperación, las estructuras formales de la organización, con el fin de profundizar en el sentido de la investigación, teniendo como objetivo la búsqueda de una estrategia respecto al mejoramiento de estructura administrativa, de tal manera que a través de esta relatoría es posible madurar las nociones en dicho tema.

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO QUE APOYE LA SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO. CASO: ASOCIACIÓN HOGAR ROMPIENDO CADENAS –AHRC. GERMÁN ROJAS VELÁSQUEZ - JOSÉ LUÍS AGUILAR. FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMAS DE CONTADURIA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. UNIVERSIDAD DE LA SALLE. BOGOTÁ, D. C. 2014.

"La ausencia de modelos organizacionales como parámetros de dirección y gestión no permite generar una dinámica en la que se tengan en cuenta los factores socioculturales de la asociación con sus actores, como también la escala de valores, patrones básicos de organización política, jurídica y económica, capacidad estratégica y política de sus stake holders (empresas, proveedores, trabajadores, instituciones, etc.) y la totalidad de sus componentes sociales y se anota que esto se podría lograr por medio de la implementación de modelos organizacionales que conecten toda la actividad. Por ello este proyecto de diagnóstico y análisis es importante."

Este trabajo, se hace pertinente en lo concerniente al diseño de una estrategia de mejoramiento y fortalecimiento de la estructura administrativa de CEDMI IPS SAS, como caso

real que puede ser referente a la hora de iniciar la elaboración de la misma, recogiendo las pautas, los diagnósticos, el punto de partida que los investigadores tomaron respecto al desarrollo de la propuesta.

“PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL UNIVERSAL REFORMA, CHIAPAS”. NALLELLI CRUZ TREJO. Tesis. Maestría en Administración. Instituto Politécnico Nacional. Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. México, D. F. 2013.

“El objetivo central de esta investigación es proponer una estructura organizacional que permita la operación de un Hospital ubicado en Reforma, Chiapas el cual pretende iniciar su gestión bajo el nuevo modelo de Hospital Universal, proyecto innovador propuesto por el gobierno federal. La estructura se formuló con la finalidad de apoyar en la generación de una organización la cual sea capaz de aprender, adaptarse y mejorar, ante los nuevos esquemas de las prácticas clínicas con el fin de trabajar coordinadamente y tener mejores resultados, que permitirán apoyar a alcanzar los objetivos del modelo. Se usó la metodología ecléctica con el fin de conciliar los criterios de las instituciones del Sistema Nacional de Salud, retomando lo mejor de tres hospitales nacionales y tres hospitales internacionales, con capacidad resolutiva similar a la unidad hospitalaria de análisis, permitiendo la construcción de los departamentos básicos con los cuales debe de contar el hospital. Teniendo como resultado una propuesta de estructura organizacional matricial tendiente a una organización de aprendizaje, enfocada a la mejora continua, basada en la gestión por procesos.”

La conceptualización sobre la teoría organizacional y las organizaciones desarrollada en esta investigación se hace necesaria para fundamentar el desarrollo de la estrategia de estructura administrativa enfocada en las entidades de salud, teniendo en cuenta que el objetivo de este referente es el diseño de una propuesta sobre el mejoramiento de la estructura organizacional de un hospital, así mismo su metodología y el ejercicio mismo de materializar la propuesta es pertinente para los objetivos del presente trabajo investigativo.

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN CLÍNICA O EXPERIMENTAL. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD DEL VALLE DE ABURRÁ. GLADYS IRENE ARBOLEDA POSADA PHD1 - JENNIFER MARCELA LÓPEZ RÍOS ADMÓN. REVISTAS UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. COLOMBIA. MARZO DE 2017.

"La cultura organizacional es definida como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros; además, esta marca las pautas de comportamiento de las personas de la organización. Objetivo: identificar la percepción que tienen los empleados del sector salud acerca de la cultura organizacional en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia. Materiales y métodos: se realizó un estudio cuantitativo, de corte transversal, se aplicaron encuestas a 224 empleados de instituciones prestadoras de servicios de salud de mediana y alta complejidad. Resultados: el 79% de los investigados manifestaron que en la institución existen mecanismos para evaluar inquietudes, dudas e ideas, especialmente en las instituciones públicas y de alta complejidad. El 44% declaró tener excelente comunicación con

sus superiores y compañeros de trabajo. El 62% asumió positivamente el cambio en los procesos institucionales, con mayor participación para el sexo femenino. Discusión: la adecuada cultura organizacional de las instituciones de salud de mediana y alta complejidad contribuye a la generación del conocimiento, al logro de los objetivos institucionales y a la sostenibilidad de la organización en un mercado de salud cada vez más complejo. Conclusión: la mayoría de los empleados perciben que el clima organizacional en sus instituciones es bueno."

De esta manera, este artículo científico es fundamental para definir la importancia de la cultura organizacional dentro de la estructura administrativa de CEDMI IPS SAS, puesto que es un marco esencial en el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos misionales de una empresa, que permite la apropiación, sentido de pertenencia, conocimiento de la empresa, y la identidad corporativa, conduciendo a un posicionamiento empresarial importante y duradero en el tiempo.

MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA PARA ADAPTARLA A UNA EVALUACION DE VIABILIDAD DE TURISMO EN SALUD. DIANA MARCELA ARIAS PAEZ - GINA PATRICIA PATIÑO CABARCAS - VANESSA ANDREA PINZON ARREDONDO - MONICA SALAZAR VILLOTA. ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION HOSPITALARIA. UNIVERSIDAD EAN. BOGOTÁ, D.C. 2011.

Este trabajo dilucida el proceso de cómo hallar una estrategia pertinente para mejorar y fortalecer una organización, dentro de este propósito se redescubre el fin del presente trabajo de

investigación, considerando un referente en el tratamiento del tema, su apropiación, diagnóstico de la realidad de la IPS CEDMI, para lograr una propuesta clara, definida y efectiva.

BASES TEÓRICAS

Planeación Estratégica

Dice Agustín Reyes Ponce, "La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización". En este sentido es fundamental iniciar un proceso de planificación estratégica en CEDMI IPS SAS, el cual se pueda soportar en una plataforma que proyecte el punto de partida, sus objetivos, su estructura, sus lineamientos, su cultura, su público objetivo, y sus procesos, es así como se reconoce el alma de la empresa.

Planificar es bien proyectar lo deseado en un futuro, pero también identificar cuáles son aquellos recursos con los que se cuenta y los que se necesitan para realizarlo. De tal manera que la planificación estratégica trae consigo unas fases importantes para consolidarse, este proceso involucra la definición de una visión, misión y valores de la empresa, así mismo un análisis del ambiente externo, mediante la identificación de oportunidades y amenazas, el análisis del ambiente interno, junto con sus fortalezas y debilidades; en esta también se establecen los

objetivos y estrategias y por último se da una revalorización del proceso. Hernández Rafael Edgar Roberto (2001).

Ahora bien, ya se ha planteado sobre la planificación estratégica, en este sentido hay unos aspectos fundamentales que le permiten a la organización reconocer su horizonte, de tal manera que O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, establece que "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"; en el saber del objeto de la empresa, se halla una misión, la cual dará a conocer a la misma, de forma concreta, define lo que quiere ser, sus objetivos están allí contenidos, así mismo sus metas, valores y creencias; esta deberá darse a conocer entre sus públicos objetivos (directivos, empleados, usuarios o clientes, competencia, proveedores, aliados, población a la que se impacta); de otra parte se encuentra la visión, en la cual se proyecta o se establece a dónde quiere se quiere llegar, en términos de largo plazo (10 o más años), esta debe ser motivadora, alcanzable, y clara, puesto que va especialmente dirigida a quienes trabajan en ella, a quienes unen esfuerzos por cumplir todo lo descrito en la misión. “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja e curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.”, Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble And A. J. Strickland; por su parte, Jack Fleitman, define la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

Cabe resaltar que existen diferentes tipos de planeación estratégica, según su autor, todos conducentes a solucionar problemas organizacionales, a organizar y proyectar la empresa. William H. Newman, establece su propio modelo, el cual define que es un proceso que sigue

unas etapas elementales respecto a una decisión; en primer lugar plantea que se deberá hacer un diagnóstico del problema, luego se procederá con la determinación de unas soluciones optativas, seguido del pronóstico de resultados sobre cada acción, para terminar con la elección del camino a seguir. Por su parte, George Steiner, aporta el suyo, basado en soportar unos propósitos socioeconómicos en cabeza de los directivos, los cuales sustentan el objeto de la entidad, así mismo lo concerniente a estudios del medio ambiente, y los riesgos y oportunidades internos y externos. Mientras que Michael E. Porter, introduce su modelo de las 5 fuerzas de Porter, a través de las cuales esboza como emplear la estrategia competitiva, y así determinar la rentabilidad a largo plazo; sin embargo, en este se pretende identificar las fortalezas y amenazas, es decir que su estrategia va dirigida al análisis del ambiente externo de la empresa, de esta manera saber utilizar todos los recursos internos en pro de su sostenimiento. Porter determina 5 fuerzas de competitividad: "1. Entrada potencial de nuevos competidores, aquí se analiza el impacto que trae para la organización la llegada al mercado de otras empresas similares; 2. Rivalidad entre los competidores existentes, en términos de saber competir, conocer con que se cuenta frente a otras compañías para lograr mantenerse en el mercado, ser competitivos, y no dejarse opacar; 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos, la entrada al mercado de estos puede generar una guerra de precios entre competencias, puesto que sus avances tecnológicos podrían disminuir costos; 4. Poder de negociación de los proveedores, Porter recomienda que se deben implementar estrategias para proveedores, teniendo en cuenta su poder frente a las negociaciones, de tal forma que el control de la negociación esté en manos de la empresa; 5. Poder de negociación de los clientes, de la misma manera del punto anterior, Porter indica que se debe tener una estrategia dirigida a tomar el control frente a sus clientes, en tanto es

indispensable diferenciarlos, generar un valor agregado (calidad, diseño, uso), así los escojan en el mercado", Michael E. Porter.

Frank Banghart en su obra "Education Planning", establece el modelo de su mismo nombre, en el que condensa seis fases para lograr una efectiva planeación estratégica: 1. Conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas; 2. Evaluación de planes o alternativas; 3. Selección de planes o alternativas; 4. Instrumentación del plan o alternativa; 5. Retroalimentación. De manera que en una primera fase, se visualiza el problema junto con sus alternativas de solución, pasando a monitorear la efectividad de estos planes o alternativas, para continuar con una selección de los mismos, teniendo en cuenta los más adecuados, posteriormente se ejecutarán aquellos planes o alternativas debidamente estudiados y escogidos, y por último se da una retroalimentación del proceso, en donde se permite hacer una lectura de la efectividad del mismo y se entra a corregir sus falencias, logrando mejores resultados en el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

Clima Organizacional

Según Méndez (2006), "el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social." Así mismo "el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno". Méndez (2006).

Por su parte Litwin y Stinger, complementó su teoría con la de McClellan, quien incluyó la teoría de la motivación, la cual está contenida por tres grandes categorías como el poder, la afiliación y el logro, aquí se toma a un individuo que conoce sus habilidades y sabe que es capaz de llevar a cabo cualquier reto laboral, traduciéndose en logros importantes para él y la organización, permitiendo un éxito organizacional, sin embargo, el autor reconoce que "a veces les faltan habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa establecen en su teoría de clima organizacional". McClelland; nueve dimensiones que se deben analizar desde la empresa, estas responden a "la estructura, esta representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo, así mismo mide si la organización pone énfasis en la burocracia; responsabilidad, hace referencia a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe; recompensa, representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo; desafío, corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos; relaciones o cordialidad, es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados; cooperación, constituye la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores; estándares, corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de

rendimiento; conflictos, encarna lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja; por último se halla la identidad, haciendo mención a lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, a partir de estos los trabajadores entenderían el comportamiento de la misma". Salcedo Narvaez, Lozano Arrieta (2015). Por su parte, Gonçalves (1997) manifiesta que "el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.", más adelante, Goncalves (2000) habla sobre aquellos factores y estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, de esta manera se inducen determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. El clima organizacional es un factor fundamental que influye en el progreso, función y éxito de una empresa, pues es su capital humano quien le da vida a la misma y sin este sus objetivos misionales no se materializarían, Chiavenato (2011) establece que "el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades".

Marketing

“El arte de vender productos”, así define al marketing (Kotler, 2002), pero desde un proceso social, Kotler, Bowen y Makens (2004), lo perciben como un intercambio de productos y valores entre seres humanos de acuerdo con sus necesidades y deseos; sin embargo, en otro de sus aportes, Kotler (2002), enuncia que es un proceso donde son identificadas y satisfechas las necesidades humanas y sociales de una manera rentable, además contempla más adelante y de manera general y comprensible, que el marketing “se debe a un análisis, planificación, ejecución, y control de programas diseñados para crear y mantener intercambios beneficiosos, con clientes seleccionados con el fin de conseguir los objetivos de la empresa.” Kotler (2004). Para que esto funcione de manera efectiva y se refleje en la productividad y rentabilidad de la organización, es necesario dividirla en áreas, claramente definidas en responsabilidades y metas, esto con el fin de determinar fácilmente los recursos que se destinarán para tal evento, además es fundamental establecer las funciones de cada trabajador, estas metas o procesos se contienen dentro de un plan de marketing, teniendo en cuenta que una vez creadas y definidas las áreas o departamentos, estos pueden trabajar de manera independiente y sinérgica de acuerdo con los objetivos empresariales. (Kotler y Armstrong, 2008); Ferrell y Heartline (2006), definen los siguientes consejos para llevar a cabo este plan de marketing, “planear con anticipación, revisar constantemente, ser creativo, siempre emplear el sentido común, y el buen juicio, tratar de anticiparse en todo momento ante cualquier suceso durante la implementación, actualizaciones frecuentes, y nunca dejar de comunicarse con todo individuo perteneciente al plan”. De tal manera que el buen desarrollo del marketing se da si se planea de forma organizada y se monitorea su desarrollo, lo que seguramente reflejará un mejor funcionamiento de la empresa y a su vez obtendrá mejores resultados.

Kotler establece las 4P del marketing, esta es una herramienta que optimiza el resultado con el lanzamiento de un producto o servicio que se quiere ofrecer al cliente. “Cuando se ocupan correctamente las 4 P´s, con la mezcla de mercadotecnia se logra que al cliente se le cree una nueva necesidad haciendo que éste se sienta más atraído hacia el producto/servicio y así con esto hacer que consuma el mismo.” Philip Kotler. Las 4P hacen relación al “Precio, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio. El precio es considerado un elemento flexible, ya que, a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente; Producto, el producto es cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades, incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas; Plaza, la plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunte de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor; Promoción, la promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.” Philip Kotler.

Proceso Financiero

“La gestión financiera operativa, radica en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que generan flujos de efectivo como resultado de la inversión corriente y el financiamiento requerido para sostener esta inversión, a partir de la toma de decisiones

financieras de corto plazo. Todo ello con el objetivo de lograr la estabilidad en el binomio riesgo/rentabilidad y, en última instancia, aportar a la organización de la maximización de la riqueza.” Hernández, Espinosa, y Salazar (2014).

Saber manejar las finanzas de la organización implica mucho tacto y organización, así mismo para este proceso es fundamental tener el conocimiento de los requerimientos de cada área y su funcionamiento, de esta manera se logra un presupuesto aterrizado y efectivo.

Planificar financieramente la empresa constituye una estrategia fundamental dentro de aquella plataforma estratégica que sostiene a esta misma, permite a través de un buen desarrollo la factibilidad de cumplir los objetivos propuestos.

“Cuando el plan financiero está completamente definido, su concepción se asocia en función del presupuesto de capital, centrado, en gran medida, en las denominadas decisiones de inversión y de financiamiento. De ese modo, el presupuesto se convierte en un diseño de todos los gastos planeados sobre el capital o los activos fijos, en un periodo de tiempo superior a un año” (Weston y Brigham, 1994); de otra parte también establecen que cuando los “recursos son insuficientes en algunos casos, es preciso llevar a cabo un proceso donde, en ocasiones, varias inversiones compiten con otras y ello afecta las decisiones al emplear los criterios de selección, entre los que se encuentran el valor actual neto (VAN), el índice de rentabilidad y el periodo de recuperación descontado” (Weston y Brigham, 1994).

El VANA se calcula desde el valor actual neto básico (VANB), esto como criterio de selección de inversión y, a su vez, del valor presente de los beneficios o valor actual de las decisiones de financiamiento (VADF), lo cual se contempla en la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \Sigma FCD$$

A esta fórmula la conforman elementos como la inversión inicial (I0) y el flujo de caja descontado (FCD). “La inversión inicial es el primer monto de dinero que se debe desembolsar para llevar a cabo un proyecto de negocio, lo cual implica que propicie aquellos recursos necesarios para mantenerlo en marcha; el flujo de caja se determina a partir de las entradas y salidas de efectivo; es aquel dinero que ingresa y sale de la empresa proporcionalmente.”. Cofín Habana. 2018. 13. (Número 1). 284-303. Sin embargo, para garantizar que el VANA ha sido una buena decisión tomada en finanzas empresariales, se deben reconocer los procesos que lo componen:

Cofín Habana. 2018. 13. (Número 1). 284-303

En otros conceptos y fundamentos aterrizados en el libro electrónico Fundamentos de James C. Van Horne Universidad de Stanford John M. Wachowicz, Jr. Universidad de Tennessee, el director financiero debe tener flexibilidad para adaptarse al cambiante entorno externo si su empresa ha de sobrevivir, esto hace énfasis a los fenómenos de inflación que sufre un país, los cambios tecnológicos, la competencia corporativa, las leyes fiscales, los aspectos ambientales, principios éticos, las variaciones de la economía mundial y las tasas de cambio.

Para Van Home y Wachowicz Jr. (2014), la administración financiera debe leerse y comprenderse desde tres áreas esenciales:

Decisiones de Inversión: se inicia con la determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la organización.

Decisión Financiera: tiene que ver con el pago de dividendos, “determina la cantidad de utilidades que puede retener la compañía. Retener una mayor cantidad de las utilidades actuales en la empresa significa que habrá menos dinero disponible para los pagos de dividendos actuales. Por lo tanto, el valor de los dividendos pagados a los accionistas debe estar equilibrado con el costo de oportunidad de las utilidades retenidas como medio de financiamiento de capital.” Van Home y Wachowicz Jr. (2014).

Decisión da Administración de Bienes: en la empresa existen unas responsabilidades financieras en cuanto a la administración de los bienes adquiridos, estas requieren que se ocupe más de los activos corrientes que de los activos fijos. Una gran parte de la responsabilidad de la administración de activos fijos recae en los gerentes operativos que emplean esos bienes. Van Home y Wachowicz Jr. (2014).

Todo lo anterior conllevará a cumplir las metas de la empresa, desde una correcta administración de los recursos financieros, con el fin de maximizar la riqueza, sostener la rentabilidad y hacer que la organización tenga una estabilidad perdurable.

La siguiente es la normatividad en la que se apoya el presente proyecto de investigación, teniendo en cuenta la importancia que reviste para la entidad Cedmi Ips S.A.S.

BASES LEGALES

Constitución Política de Colombia 1991

Ley 100 de 1993

Ley 715 de 2001

LEY 1438 DE 2011 (Enero 19) "Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones".

Decreto 882 del 13 de mayo de 1998

El Decreto 2309 de 2002

DISEÑO METODOLÓGICO

Diseño Investigativo

Teniendo en cuenta que este trabajo investigativo pretende determinar variables como planeación estratégica, clima organizacional, marketing y proceso financiero, encaminadas a definir estrategias en torno a las mismas, con el fin de identificar un camino hacía el mejoramiento de la estructura administrativa de CEDMI IPS SAS de la ciudad de Cúcuta, el tipo de esta investigación es cuantitativa, puesto que a través del cumplimiento de sus objetivos se espera hacer una inferencia causal que explique a partir del enfoque cuantitativo por qué las cosas suceden o no de una forma determinada respecto del tema que se abarca, estableciendo qué estrategias son las más adecuadas para lograr los objetivos propuestos en este marco investigativo, a partir de variables para temas específicos como el clima organizacional, mientras

que en otros aspectos se requiere de un análisis de observación sobre la situación presentada, de tal manera, y como anteriormente se indica, se pretende el análisis de un fenómeno desde su contexto natural, que en este caso radica en los problemas que se presentan en la estructura administrativa de CEDMI IPS SAS, desde aspectos concretos como la falta de una plataforma estratégica fuerte, la necesidad de fortalecer el marketing, y el buen funcionamiento de un proceso financiero.

El método que desarrolla esta investigación es cuantitativo, descriptivo y analítico, puesto que a partir de una narrativa se cuenta la situación y contexto real de la problemática de CEDMI IPS SAS, describiendo cada una de las variables que allí intervienen.

Población

La población objetivo de esta investigación radica en los directivos (Nelson Omar Sánchez – Gerente, Carmen Fajardo Amaya – Administración, Pedro Torres – Revisor Fiscal); empleados de planta, usuarios con una antigüedad de dos años, Eps que presenten convenio actualmente con CEDMMI IPS SAS (Comparta, Medimás), proveedores, entidades o instituciones aliadas.

Sin embargo, teniendo en cuenta la pertinencia para el desarrollo de este trabajo investigativo, la población objeto de estudio radica en la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección de datos a la totalidad de directivos, jefes de área de CEDMI IPS SAS.

Criterios de inclusión

Totalidad de directivos, jefes de área, 18 empleados de planta, 2 empleados por las siguientes áreas de la entidad (independientemente de su modalidad de contrato): talento humano, financiera, comunicaciones, y mercadeo, 254 usuarios con una antigüedad igual a dos años, 2 Eps con las que CEDMI IPS SAS actualmente mantenga convenio, 10 proveedores, y 2 entidades o instituciones aliadas a la entidad en mención, lo que permitirá mayor objetividad y claridad respecto de los objetivos propuestos.

Criterios de Exclusión

Sin criterios de exclusión.

Muestra

$$: \frac{\frac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Directivos	Totalidad
Jefes de Áreas	
Empleados de planta	18
Empleados del área de talento humano	2

Empleados del área financiera	2
Empleados del área de comunicaciones	2
Empleados del área de mercadeo	2
Usuarios con antigüedad igual de dos años	254
Eps con convenio	2
Proveedores	10
Instituciones aliadas	2

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

Con el fin de cumplir los objetivos del presente trabajo investigativo de corte cuantitativo, descriptivo y analítico, es necesario basarse en la aplicación de encuestas, entrevistas semiestructuradas, entrevistas abiertas, análisis documental respecto a plataforma estratégica, clima organizacional, mercadeo y proceso financiero.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este ítem discurre sobre la condensación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos al público objetivo, en donde se visualiza gráficamente cada dato de acuerdo con las preguntas, variables e interpretación, para que posteriormente se dé un análisis de dicha información pertinente con los objetivos de investigación.

ENCUESTA A EMPLEADOS CEDMI IPS S.A.S

Tabla 1. Análisis de respuestas por variables

VARIABLE	CONCEPTOS CUESTIONADOS	ANÁLISIS
PLATAFORMA ESTRATEGICA	Objetivos, misión y visión, funciones laborales, valores corporativos, logo estructura organizacional, medios informativos, plan de acción institucional, medición de la calidad del trabajo.	Teniendo en cuenta la frecuencia de respuesta dada en estos conceptos fundamentales para el diseño de plataforma estratégica, se pudo denotar que los empleados de Cedmi Ips, poco conocen y manejan estos conceptos para el caso en concreto de su empresa, lo que conlleva a no tener un horizonte definido y por tal razón no alcanzan la excelencia en su servicio y su sostenibilidad está en riesgo
CLIMA ORGANIZACIONAL	Motivación del empleado, apoyo laboral, problema laboral, inconvenientes con clientes, comunicación con superiores, relaciones	Teniendo en cuenta la frecuencia de respuesta dada a los conceptos cuestionados, importantes para que se genere y mantenga un buen clima organizacional, se pudo dilucidar que el empleado se siente poco motivado para

	laborales, motivación del jefe, valor de la opinión del trabajador, herramientas de trabajo.	trabajar, sin embargo manifiestan que su jefe imparte de alguna manera motivación, aunque el flujo comunicacional que se maneja en Cedmi es descendiente, el acceso a comunicarse con sus jefes es limitado para unos, la opinión de los empleados no tiene mayor impacto o importancia y las herramientas de trabajo no son óptimas para lograr un excelente funcionamiento de sus procesos.
MERCADEO	Incentivos, salario, capacitación de empleados, pago oportuno de salario, estrategias internas de mercadeo, capacitación en atención al cliente.	Teniendo en cuenta la frecuencia de respuesta dada a los conceptos cuestionados, los cuales influyen en el funcionamiento de procesos de mercadeo, se observa que los empleados no tienen claro el concepto de mercadeo con relación a su importancia como talento humano en la empresa, si bien devengan un salario y se les paga oportunamente este no satisface las necesidades de sus trabajadores, las capacitaciones se concentran en atención

	al cliente pero se deja de lado los intereses del personal de acuerdo con sus habilidades, oficios, intereses, los incentivos hacen énfasis en celebraciones y no reconocimiento de su labor.

Tabla 2. Objetivos Corporativos

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 1		Defina dos objetivos corporativos de Cedmi Ips	
CLASE DE PREGUNTA		ABIERTA	
TIPO DE PREGUNTA		ABIERTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
No tiene		5	27.7%
No los se		13	72.2%
GRÁFICA Nº1 Objetivos Corporativos	TOTAL	18	100%

Tabla 3. Funciones laborales Vs Objetivos Corporativos

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA N.ª 2		¿Sus funciones laborales se identifican con los objetivos misionales de Cedmi Ips??	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		7	38.9%
No		11	61.1%
GRÁFICA Nº2 Funciones Vs Objetivos Corporativos	TOTAL	18	100%

Tabla 4. Visión

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A EMPLEADOS
PREGUNTA Nº 3	¿Conoce la visión de Cedmi Ips S.A.S?

CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		11	61.1%
No		7	38.9%
GRÁFICA Nº3 Visión	TOTAL	18	100%

Tabla 5. Resultados laborales Vs Visión

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 4		¿Los resultados de sus funciones laborales se identifican con el logro de la vision de Cedmi Ips?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		5	27.7%
No		13	72.2%

GRÁFICA Nº4 Resultados Vs. Visión	TOTAL	18	100%

Tabla 6. Valores Corporativos

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 5		¿Conoce cuáles son los valores corporativos de Cedmi Ips? – mencione dos.	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		13	72.2%
Responsabilidad		5	27.7%
GRÁFICA Nº5 Valores Corporativos	TOTAL	18	100%

Tabla 7. Logo

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA N.º 6		¿Cuál de los siguientes es el Logo de Cedmi Ips?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Imagen a		1	5.5%
Imagen b		2	11.1%
Imagen c		4	22.2%
Imagen d		11	61.1%
GRÁFICA Nº6 Logo	TOTAL	18	100%

Tabla 8. Estructura Organizacional

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A EMPLEADOS
PREGUNTA Nº 7	¿Conoce la estructura organizacional de Cedmi Ips? ¿Cómo se compone?
CLASE DE PREGUNTA	CERRADA

TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		9	50%
NO		9	50%
GRÁFICA Nº7 Estructura Organizacional	TOTAL	18	100%

Tabla 9. Medios Informativos

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 8		¿Qué medio utiliza para conocer información de la empresa?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Intranet		11	61.1%
Correo Electrónico		4	22.2%
Cartelera Informativa		13	72.2%

GRÁFICA Nº8 Medios Informativos	TOTAL	18	100%

Tabla 10. Plan de acción institucional – PAI

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA N.º 9		¿conoce el plan de acción institucional de Cedmi Ips?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		5	27.7% %
NO		10	55.5%
NO EXISTE		3	16.6%
GRÁFICA Nº9 PAI	TOTAL	18	100%

Tabla 11. Proceso de Planeación

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 10		¿conoce el plan de acción institucional de Cedmi Ips?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		0	0
NO		6	33.3%
DESCONOCE QUE ESXISTA EL PROCESO		12	66.6%
GRÁFICA Nº10 Proceso de Planeación	TOTAL	18	100%

Tabla 12. Medición de la calidad del trabajo

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A EMPLEADOS
PREGUNTA Nº 11	¿Existe algún método para medir la calidad de su trabajo? ¿Cuál?

CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Plataforma Estratégica	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		5	27.7%
NO		13	72.2%
GRÁFICA Nº11 Medición de la calidad del trabajo	TOTAL	18	100%

Tabla 13. Motivación

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 12		¿Se siente motivado (a) a seguir laborando en la empresa?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE		4	22.2%
CASI SIEMPRE		3	16.6%

NUNCA		7	38.9%
A VECES		4	22.2%
GRÁFICA Nº12 Motivación	TOTAL	18	100%

Tabla 14. Apoyo laboral

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 13		¿Las personas con las que labora le apoyan a realizar su trabajo?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE		9	50%
CASI SIEMPRE		3	16.6%
NUNCA		5	27.7%
A VECES		1	5.5%
GRÁFICA Nº13 Apoyo laboral	TOTAL	18	100%

Tabla 15. Problema laboral

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA N.ª 14		¿En caso de tener un problema laboral a quién se dirige dentro de la empresa?	
CLASE DE PREGUNTA		ABIERTA	
TIPO DE PREGUNTA		ABIERTA	
VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
AL GERENTE		18	100%
GRÁFICA Nº14 Problema laboral	TOTAL	18	100%

Tabla 16. Problemas con clientes

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A EMPLEADOS
PREGUNTA N.º 15	¿Sabe cómo resolver algún problema con los clientes de su empresa?
CLASE DE PREGUNTA	CERRADA
TIPO DE PREGUNTA	MULTIPLE RESPUESTA

VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		12	66.6%
NO		6	33.3%
GRÁFICA Nº15 Problema con clientes	TOTAL	18	100%

Tabla 17. Comunicación con superiores

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 16		¿Existe comunicación directa con sus superiores?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		11	66.1%
NO		7	38.9%
GRÁFICA Nº16	TOTAL	18	100%

Comunicación con superiores			

Tabla 18. Relaciones laborales

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA N.º 17		¿Existe buena relación LABORAL con sus compañeros de trabajo?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE		11	66.1%
CASI SIEMPRE		4	22.2%
NUNCA		2	11.11%
A VECES		0	0
GRÁFICA Nº17 Relaciones laborales	TOTAL	18	100%

Tabla 19. Motivación del jefe

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 18		¿Su líder y/o jefe genera un ambiente de trabajo que motiva la ejecución de las actividades?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE		5	27.7%
CASI SIEMPRE		8	44.4%
NUNCA		5	27.7%
A VECES		0	0
GRÁFICA Nº18 Motivación del jefe	TOTAL	18	100%

Tabla 20. Valor de la opinión del trabajador

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A EMPLEADOS
PREGUNTA Nº 19	¿Su líder tiene en cuenta su opinión?
CLASE DE PREGUNTA	CERRADA
TIPO DE PREGUNTA	MULTIPLE RESPUESTA

VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE		2	11.11%
CASI SIEMPRE		0	0
NUNCA		6	33.3%
A VECES		10	55.5
GRÁFICA Nº19 Valor de la opinión del trabajador	TOTAL	18	100%

Tabla 21. Herramientas

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 20		¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar sus tareas?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Clima Organizacional	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE		4	22.22%
CASI SIEMPRE		7	38.9%

NUNCA		7	38.9%
A VECES		0	0
GRÁFICA Nº20 Herramientas	TOTAL	18	100%

Tabla 22. Incentivos

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 21		¿Existe algún paquete de incentivos para los empleados de Cedmi Ips?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Marketing	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
CELEBRACIONES		10	55.5%
DÍAS DE DESCANSO		0	0
PERMISOS		4	22.2%
CITAS MÉDICAS		4	22.2%
DÍA DE CUMPLEAÑOS		0	0
GRÁFICA Nº21 Incentivos	TOTAL	18	100%

Tabla 23. Salario

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 22		¿Está conforme con el salario que recibe de acuerdo con la responsabilidad laboral que usted tiene en Cedmi Ips?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Marketing	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		4	22.2%%
NO		14	77.7%
REGULAR		0	0
GRÁFICA Nº22 Salario	TOTAL	18	100%

Tabla 24. Capacitación de empleados

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A EMPLEADOS

PREGUNTA Nº 23		¿Cedmi Ips apoya y/o propicia la capacitación de sus empleados?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Marketing	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE		0	0
CASI SIEMPRE		2	11.1%
NUNCA		13	72.2%
A VECES		3	16.6%
GRÁFICA Nº23 Capacitación de empleados	TOTAL	18	100%

Tabla 25. Pago de salario

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A EMPLEADOS
PREGUNTA Nº 24	¿El pago de su salario se da en la fecha oportuna?
CLASE DE PREGUNTA	CERRADA
TIPO DE PREGUNTA	MULTIPLE RESPUESTA
VARIABLE	Marketing

ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		14	77.7%
NO		4	22.2%
GRÁFICA Nº24 Pago de salarios	TOTAL	18	100%

Tabla 26. Estrategias internas de marketing

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 25		¿A través de qué técnicas o estrategias los empleados promueven la empresa Cedmi Ips ante sus clientes?	
CLASE DE PREGUNTA		ABIERTA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Marketing	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO SE		8	44.4%
SERVICIO AL CLIENTE		10	55.5%
GRÁFICA Nº25	TOTAL	18	100%

Estrategias internas de marketing			

Tabla 27. Capacitación en atención al cliente

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A EMPLEADOS	
PREGUNTA Nº 26		¿A través de qué técnicas o estrategias los empleados promueven la empresa Cedmi Ips ante sus clientes?	
CLASE DE PREGUNTA		ABIERTA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Marketing	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		18	100%
NO		0	0
GRÁFICA Nº26 Capacitación en atención al cliente	TOTAL	18	100%

ENCUESTA A USUARIOS CEDMI IPS S.A.S

Tabla 28. Análisis de respuestas por variables

VARIABLE	CONCEPTOS CUESTIONADOS	ANÁLISIS
MERCADEO	EPS a la que pertenece, proceso de afiliación, tipo de afiliado, calidad del servicio.	Teniendo en cuenta la frecuencia de respuesta dada en estos conceptos fundamentales para el proceso de mercadeo de la empresa, los usuarios dieron a conocer su situación de acuerdo con los mismos; al respecto el proceso de afiliación es demorado y están inconformes con la calidad del servicio prestado.
CALIDAD	Calidad del servicio, tiempo para ser atendido, servicios que ha utilizado, tiempo para otorgar la cita,	Teniendo en cuenta la frecuencia de respuesta dada a los conceptos cuestionados en cuanto a

	calidad del capital humano, atención al cliente, servicios adicionales, recomendación de cedmi,	calidad, los usuarios manifiestan que tardan mucho tiempo en ser atendidos y la calidad de su servicio no es la mejor. Por otra parte, aducen una atención regular, y es similar la apreciación sobre la calidad de sus profesionales entre buena y mala, en donde también requieren acelerar el tiempo en otorgar citas.

Tabla 29. Eps a la que pertenece

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A USUARIOS	
PREGUNTA Nº 1	¿A qué Eps se encuentra afiliado?	
CLASE DE PREGUNTA	CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA	MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE	Marketing	
ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SANITAS EPS	43	16%

COOMEVA		41	15%
MEDIMAS		49	18%
NUEVA EPS		60	23%
OTRA/ ARS		73	28%
GRÁFICA Nº27 Eps a la que pertenece	TOTAL	265	100%

Tabla 30. Proceso de afiliación

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A USUARIOS	
PREGUNTA Nº 2		¿El proceso de afiliación fue efectivo o demorado?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Marketing	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFECTIVO		124	47%
DEMORADO		141	53%
GRÁFICA Nº28	TOTAL	265	100%

Proceso de afiliación			

Tabla 31. Tipo de afiliado

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A USUARIOS	
PREGUNTA Nº 3		¿Qué tipo de afiliado es usted?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Marketing	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTRIBUTIVO		46	17.3%
BENEFICIARIO DE COTIZANTE		60	23%
SUBSIDIADO		73	28%
SANIDAD PONAL		45	17%
SANIDAD BATALLÓN		41	15.4%
GRÁFICA Nº29 Tipo de afiliado	TOTAL	265	100%

Tabla 32. Calidad del servicio

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A USUARIOS	
PREGUNTA Nº 4		¿Cómo califica el servicio recibido en Cedmi Ips S.A.S?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Marketing	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO		44	17%
MUY BUENO		35	13%
EXCELENTE		30	11.%
MALO		46	17%
REGULAR		53	20%
MUY MALO		57	22%
GRÁFICA Nº30 Calidad del servicio	TOTAL	265	100%

Tabla 33. Tiempo en atender

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A USUARIOS	
PREGUNTA Nº 5		¿Cuánto tiempo transcurre entre su registro y la atención recibida por parte del médico o servicio solicitado	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Calidad	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-30 MINUTOS		59	22%
30-40 MINUTOS		69	26%
40-50 MINUTOS		73	28%
1 HORA O MÁS		64	24%
GRÁFICA Nº31 Tiempo en atender	TOTAL	265	100%

Tabla 34. Servicios que ha utilizado

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A USUARIOS
PREGUNTA Nº 6	¿Qué servicios de salud ha utilizado en Cedmi Ips S.A.S?
CLASE DE PREGUNTA	CERRADA

TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		Calidad	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
ECOGRAFÍAS PEDIATRÍCAS		57	22%
LABORATORIO CLÍNICO		62	23%
NEUMOLOGÍA PEDIATRÍCA		38	14%
GASTROLOGÍA PEDIATRÍCA		41	16%
ENDOCRINOLOGÍA PEDIATRÍCA		30	11%
OTRO		37	14%
GRÁFICA Nº32 Servicios que ha utilizado Servicios que ha utilizado	TOTAL	265	100%

Tabla 35. Tiempo para otorgar cita

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A USUARIOS	
PREGUNTA Nº 7		¿En cuánto tiempo le otorgan la cita solicitada en Cedmi Ips S.A.S?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		calidad	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-5 DÍAS		77	29%
6-15 DÍAS		89	34%
3-4 SEMANAS		99	37%
CUÁNTO TIEMPO		0	0
GRÁFICA Nº33 Tiempo para otorgar la cita	TOTAL	265	100%

Tabla 36. Calidad del Capital Humano

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A USUARIOS

PREGUNTA Nº 8		¿Considera que Cedmi Ips cuenta con médicos, y demás profesionales de calidad?	
CLASE DE PREGUNTA		CERRADA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		calidad	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		144	54%
NO		121	46%
GRÁFICA Nº34 Calidad del capital humano	TOTAL	265	100%

Tabla 37. Atención al Cliente

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A USUARIOS
PREGUNTA Nº 9	¿Cómo es la atención al público de Cedmi Ips?
CLASE DE PREGUNTA	CERRADA
TIPO DE PREGUNTA	MULTIPLE RESPUESTA
VARIABLE	Calidad

ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA		46	17%
MUY BUENA		34	13%
EXCELENTE		37	14%
MALA		41	15%
MUY MALA		44	17%
REGULAR		63	24%
GRÁFICA Nº35 Atención al cliente	TOTAL	265	100%

Tabla 38. Servicios adicionales

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ENCUESTA A USUARIOS	
PREGUNTA Nº 10	¿qué servicios adicionales le gustaría que Cedmi le ofreciera?	
CLASE DE PREGUNTA	ABIERTA	
TIPO DE PREGUNTA	MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE	calidad	
ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
URGENCIAS	45	17%

GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA		66	25%
FISIOTERAPIA		80	30%
NUTRICIÓN		74	28%
GRÁFICA Nº36 Servicios adicionales	TOTAL	265	100%

.

Tabla 39. Recomienda a Cedmi Ips

NOMBRE DEL INSTRUMENTO		ENCUESTA A USUARIOS	
PREGUNTA Nº 11		¿Recomendaría a Cedmi Ips S.A.S?	
CLASE DE PREGUNTA		ABIERTA	
TIPO DE PREGUNTA		MULTIPLE RESPUESTA	
VARIABLE		calidad	
ITEM		FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		131	49%
NO		134	51%
GRÁFICA Nº37 Recomienda a Cedmi Ips	TOTAL	265	100%

ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y JEFES DE ÁREA DE CEDMI IPS

Tabla 40. Análisis de respuestas por variables

<table>
<tr><td>Preguntas abiertas</td><td rowspan="2">Variable: plataforma estratégica</td></tr>
<tr><td>Análisis de respuesta:</td></tr>
<tr><td colspan="2">La empresa cuenta con un manual de procesos el cual contiene una caracterización y un programa de gestión de calidad, los cuales están consignados en registros.
Cedmi tiene establecidos dos objetivos: calidad y oportunidad
Para los directivos cedmi tiene objetivos misionales correctos lo cuales son concordantes con la esencia de la organización.
Para los directivos de Cedmi sus procesos están encaminados a cumplir la visión de la empresa.
Los directivos de Cedmi no tienen claro que es la cultura organizacional.
Lo directivos entienden que la cultura organizacional de cedmi es aprehendida mediante evaluaciones.
Se denota en su respuesta que siguen un flujo comunicacional descendente.
Se denota que sólo cuentan con un medio de información organizacional, el comunicado interno.
Les parece buen ambiente laboral.
Para los directivos el logro de sus objetivos misionales y corporativos se basa en la organización.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">Para los directivos las estrategias o medidas para lograr objetivos se basa en evaluaciones.</td></tr>
<tr><td>Preguntas abiertas</td><td rowspan="2">Variable: Mercadeo</td></tr>
<tr><td>Análisis de respuesta:</td></tr>
<tr><td colspan="2">El personal se capacita cada 3 meses, se capacita en procesos institucionales, actualizaciones normativas.
Se denota que no cuenta con incentivos para su personal, hasta la fecha están trabajando en el tema.
Como estrategias de mercadeo le apuntan únicamente a emitir propagandas en medios de comunicación y publicidad.
Su valor agregado radica en Contar con la experiencia y labor de especialistas de otras ciudades.
No manejan estrategias definidas para proveedores
No tienen convenios con entidades aliadas.
Desarrollan acciones que no están contenidas dentro de una estrategia al usuario
No mencionan la totalidad de sus servicios.</td></tr>
<tr><td>Preguntas abiertas</td><td rowspan="2">Variables: proceso financiero</td></tr>
<tr><td>Análisis de respuesta:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Los directivos reafirman que es necesario que las eps paguen para salir del desequilibrio financiero.</td></tr>
</table>

ENTREVISTA A EPS

EPS: Comparta

Cuadro 1. Servicios contratados

Pregunta 24. ¿Qué servicios fueron contratados con Cedmi Ips??	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Todos los que presta (consultas, ecografías, laboratorios, etc.)	Comparta contrató todos los servicios del portafolio de Cedmi Ips.

Cuadro 2. Convenios con Eps Comparta

Pregunta 25. ¿En qué se basa tal convenio?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Evento	No es claro al precisar sobre el convenio con Cedmi.

Cuadro 3. Radicación de cuentas

Pregunta 26. ¿el proceso de radicación de cuentas cumple con los requisitos de Cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Si	Comparta cumple con lo requerido por cedmi en cuanto a contrato comercial.

Cuadro 4. Relación estratégica con Comparta

Pregunta 27. ¿cómo se dio la relación estratégica entre Cedmi y ustedes?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Mediante la presentación del portafolio de servicios	Cedmi acudió a una relación estratégica comercial al vender su portafolio de servicios.

Cuadro 5. Lo que conoce de Cedmi

Pregunta 28. ¿qué conocen uds acerca de Cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Presta servicios de salud materno infantil	Comparta reconoce el objeto de servicio de Cedmi Ips

Cuadro 6. Valor Agregado

Pregunta 29. ¿En qué se diferencia Cedmi Ips frente a otras Ips con las cuales ustedes también tienen convenio?, ¿cuál es el valor agregado de Cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Servicios no los presta otras Ips, oportunidad	Cedmi es la única Ips que presta servicios materno infantil.

Cuadro 7. Visibilidad frente a la competencia

Pregunta 30. ¿Considera que cedmi Ips es visible frente a su competencia? ¿por qué?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero

Si, por las subespecialidades pediátricas	Cedmi se distingue por las subespecialidades pediátricas, sin embargo, no las menciona.

Cuadro 8. Satisfacción de usuarios comparta

Pregunta 31. ¿Considera usted que sus usuarios se sienten satisfechos con la atención prestada con cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
En su gran mayoría	Comparta supone la satisfacción de sus usuarios con los servicios que presta Cedmi Ips.

Cuadro 9. Mejoramiento de Cedmi

Pregunta 32. ¿Qué mejoraría de Cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
No tenían call center, pero ya empezaron con eso	Era necesario el servicio de call center en cedmi IPS

ENTREVISTA A EPS MEDIMAS

Cuadro 10. Servicios contratados

Pregunta 33. ¿Qué servicios fueron contratados con Cedmi Ips??	
Clase de pregunta abierta	Variable: proceso financiero

Ecografías	Medimás sólo contrató el servicio de ecografías.

Cuadro 11. Convenios con Eps Medimas

Pregunta 34. ¿En qué se basa tal convenio?	
Clase de pregunta abierta	Variable: proceso financiero
Evento	No es claro al precisar sobre el convenio con Cedmi

Cuadro 12. Radicación de cuentas

Pregunta 35. ¿el proceso de radicación de cuentas cumple con los requisitos de Cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Si	Medimás cumple con lo requerido por CEDMI en cuanto a contrato comercial.

Cuadro 13. Relación estratégica con Medimas

Pregunta 36. ¿cómo se dio la relación estratégica entre Cedmi y ustedes?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Mediante la presentación del portafolio de servicios	Cedmi acudió a una relación estratégica comercial al vender su portafolio de servicios.

Cuadro 14. Lo que conoce de Cedmi

Pregunta 37. ¿qué conocen ustedes acerca de Cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Presta servicios de salud materno infantil integral, oportunidad	Medimás reconoce el objeto de servicio de Cedmi Ips

Cuadro 15. Valor Agregado

Pregunta 38. ¿En qué se diferencia Cedmi Ips frente a otras Ips con las cuales ustedes también tienen convenio?, ¿cuál es el valor agregado de Cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Oportunidad	oportunidad

Cuadro 16. Visibilidad frente a la competencia

Pregunta 39. ¿Considera que Cedmi IPS es visible frente a su competencia? ¿por qué?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Si, por la integralidad en los servicios	Cedmi se distingue por la prestación de sus servicios de manera integral

Cuadro 17. Satisfacción de usuarios Medimas

Pregunta 40. ¿Considera usted que sus usuarios se sienten satisfechos con la atención prestada con cedmi IPS?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero

En su gran mayoría	Medimás supone la satisfacción de sus usuarios con los servicios que presta Cedmi IPS.

Cuadro 18. Aspectos a mejorar

Pregunta 41. ¿Qué mejoraría de Cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Han estado mejorando en cada uno de los procesos.	Han trabajado en la calidad de sus procesos.

ENTREVISTA A PROVEEDORES: Drovalab

Cuadro 19. Inicio de Relación comercial

Pregunta 42. ¿Cómo conocieron a cedmi IPS para llegar a pactar una relación comercial?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Por conversaciones con la dirección general de la IPS	Se agotó una estrategia de relaciones comerciales

Cuadro 20. Estrategias comerciales

Pregunta 43. ¿qué estrategias comerciales mantienen con cedmi ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Prestación de servicios de salud	Por prestación de servicios

Cuadro 21. Intervención en la plataforma estratégica

Pregunta 44. ¿cómo intervienen en la elaboración de la plataforma estratégica?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
De ninguna forma	Los proveedores no intervienen en la planeación de la empresa.

Cuadro 22. Comunicación con Cedmi Ips

Pregunta 45. ¿Cómo establecen comunicación con cedmi Ips?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
Vía telefónica, correo electrónico y oficios	Vía telefónica, correo electrónico y oficios

Cuadro 23. Valor agregado

Pregunta 46. ¿En su consideración cuál es el valor agregado de cedmi ips frente a la competencia u otras?	
Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
	Vía telefónica, correo electrónico y oficios

Cuadro 24. Grado de satisfacción

Pregunta 47. ¿Cuál es el grado de satisfacción de ustedes frente a Cedmi Ips?

Clase de pregunta	Variable: proceso financiero
bueno	Su satisfacción es buena

ESTRATEGIAS DEACUERDO A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACION

Objetivo 1. Estrategia que proporcione una plataforma organizacional que fortalezca la empresa CEDMI IPS SAS a nivel interno y externo.

Cedmi Ips, tiene establecida su misión y visión, así como valores corporativos, que en su redacción se correlacionan apuntando a lograr las metas corporativas, las cuales se deberán integrar en la plataforma estratégica.

Visión: “Ser reconocidos en el año 2022 como la institución líder de consulta médica especializada y apoyo diagnóstico con gran calidez y profesionalismo contando para ello con tecnología de punta, que nos permita otorgar un servicio integral de salud seguro con los más altos estándares de calidad a todos nuestros clientes”.

Misión: “Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población norte santandereana y su área de influencia a través de la atención de consulta médica especializada y apoyo diagnóstico, proporcionando resultados confiables y oportunos con el más alto desarrollo profesional, tecnológico y de servicio con procesos encaminados a superar las expectativas de los

pacientes y sus familiares brindando una atención oportuna y humanizada que garantice un servicio en un ambiente seguro”.

Teniendo en cuenta que Cedmi Ips, presenta problematicas marcadas en su proceso financiero, mercadeo, se deberá en primer lugar establecer una estrategia que conlleve al mejoramiento de estos, sin embargo, también se hace importante establecer una planeación estratégica que claramente no la hay, de manera que la empresa pueda seguir unos lineamientos y objetivos factibles que conduzcan a maximizar sus beneficios y mantener la calidad de sus servicios.

Con un plan estratégico Cedmi Ips, proyectará la ruta de su excelencia, y de acuerdo con Serna (2008), quien establece cinco etapas interconectadas para la planeación estratégica, en la primera fase se deberá atender a un diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica; pasos que se han agotado en los instrumentos de recolección de datos, los que permitieron develar la situación actual de la empresa, suscitando la necesidad de implementar diferentes estrategias en materia de planeación estratégica, clima y cultura organizacional, marketing y proceso financiero, siempre y cuando el propósito de sus directivos sea la alta calidad y el sostenimiento de la misma.

La etapa dos planteada por Serna (2008), se refiere a que las empresas deben tener claro hacia dónde van, es decir, saber cuáles son sus objetivos; estos deberán ser reestructurados, informados y enseñados a su capital humano, con el fin que su labor se vea reflejada y guiada por estos, de manera que exista una correlación entre lo que se quiere y lo que se hace, solo así se llega a la excelencia; es así como se definen una misión y visión y unos objetivos estratégicos.

En la etapa tres, Serna (2008), indica que las operaciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos. En este momento se determinarán las estrategias necesarias, se discutirá sobre el qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las respectivas acciones, aquellas que deberán alcanzar el mejoramiento continuo de Cedmi Ips.

En la cuarta etapa dispuesta por Serna (2008), se establece como operará la estrategia en cuanto a fechas y tiempos; conscientes que en este plazo surgirán resultados efectivos a partir de un trabajo mancomunado, liderado, por procesos, proactivo, con efectivos flujos de comunicación, así como motivantes para sus empleados.

La etapa cinco, según Serna (2008), es el momento de la implementación estratégica, lo que corresponde a la puesta en marcha de las estrategias definidas, una vez inicie su ejecución, estás deberán monitorearse, evaluarse, auditarse para llegar a la meta propuesta con mayor precisión.

Teniendo en cuenta lo anterior y la voluntad de Cedmi Ips para consolidarse en el mercado y mantenerse bajo estándares de calidad y excelencia, es necesario definir su ruta estratégica en seis objetivos pertinentes:

1. Lograr la conformación y consolidación de equipos de alto desempeño, a partir de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, la gestión de la tecnología y el desarrollo de la infraestructura física.

Para diseñar y aplicar las diferentes acciones que conduzcan al cumplimiento de este objetivo se han establecido 21 competencias clasificadas de la siguiente manera

Competencias estratégicas:

Son aquellas competencias que nacen actividad específica del profesional de Cedmi Ips y se encuentran especialmente vinculadas a su misión y sus valores.

Orientación al paciente.

Orientación al cliente interno.

Ética profesional y ejemplaridad.

Visión global de Cedmi Ips

Innovación y mejora continua.

Facilitación del cambio.

Competencias personales

Las que se dirigen a los aspectos que identifican a los profesionales que integran Cedmi Ips, tanto en su dimensión individual, como en su interacción con otros.

Madurez y equilibrio emocional.

Iniciativa y profesionalidad.

Aprendizaje y desarrollo individual.

Comunicación.

Trabajo en equipo.

Resistencia al estrés.

Gestión y resolución de conflictos.

Gestión de la diversidad.

Dirección de personas y equipos.

Desarrollo de personas.

Competencias funcionales

Competencias vinculadas con las funciones y procesos del día a día de Cedmi Ips.

Competencia operacional.

Organización y planificación del trabajo.

Gestión de recursos.

Orientación a objetivos y resultados.

Gestión de relaciones externas.

Métodos:

Gestión de Proyectos: esta actividad se establece con el fin de que los empleados de CEDMI IPS pongan a prueba sus competencias profesionales, sus habilidades sociales para alcanzar los objetivos del proyecto, de igual forma se persigue la conformación de equipos de trabajo interdisciplinario.

Entrenamiento Experto: en él se pretende mejorar la habilidad para resolver problemas y asegura la transferencia de aprendizaje.

Plan individual de desarrollo: Aquí se persigue desarrollar las capacidades de los empleados a través de actividades específicas que son escogidas en conjunto entre jefes y colaboradores para asegurar su crecimiento profesional.

2. Garantizar condiciones de excelencia operativa en la prestación de los servicios de salud, mediante un modelo de atención innovador producto de la gestión del conocimiento.

Para lograr este objetivo se hace fundamental seguir la implementación de estrategias como:

Estandarización de procesos: a través de la generación y mejoramiento de manual de procesos, manual de procedimientos, manual de funciones, código de ética, manual de contratación comercial y de talento humano.

Integración de calidad y seguridad: ejecutar el mejoramiento de la gestión de la calidad.

Análisis predictivo: en donde se deben llevar a cabo acciones que mejoren la gestión de la calidad desde la prevención de riesgos, para lo cual es necesario identificar tendencias de calidad que nacen de unas fuentes de datos como: información sobre los activos y equipos, información sobre el rendimiento de proveedores, información sobre el rendimiento de EPS aliadas, resultados de evaluación a empleados, evaluación del riesgo y control de cumplimiento.

Amplificar el cumplimiento a proveedores, las estrategias en este acápite se trasladan a lo interno, para así lograr la excelencia, de tal manera que se pueda supervisar, administrar y verificar los estándares de calidad del proveedor, por esta razón es importante revisar y analizar el sistema de control de calidad al cual se ha sometido Cedmi Ips.

3. Consolidar a Cedmi Ips como un buen referente comercial para sus proveedores y aliados estratégicos.

4. Mejorar el posicionamiento de Marketing de Cedmi Ips, mediante el ofrecimiento de un modelo de prestación de sus servicios de salud diferencial, personalizado e integrado en red.

5. Lograr la solidez financiera institucional, mediante un sistema de gestión financiera sostenible.

6. Promover una gestión institucional, generadora de un programa de responsabilidad social empresarial que contribuya con soluciones en salud a un desarrollo sostenible durante los próximos diez años.

Con el fin de poner en marcha el plan estratégico de Cedmi Ips, cada objetivo deberá consolidar como mínimo 3 acciones que contribuirán al cumplimiento del mismo en el cual se deberán involucrar los clientes internos y externos con el fin de lograr la integralidad en todos los procesos contemplados en la plataforma estratégica.

Objetivo 2. Estrategia de clima organizacional de CEDMI IPS SAS

Un buen clima organizacional, permite una motivación y mejora en el rendimiento laboral, logrando así alcanzar las metas establecidas en los objetivos misionales, reflejándose en el crecimiento de productividad de la empresa. De tal manera que el empleador deberá propiciar las estrategias y/o actividades esenciales para fomentar un buen ambiente de trabajo, y así mantener satisfecho al talento humano.

De los instrumentos de recolección de datos, se pudo identificar que pese a que los directivos manifiestan que el ambiente laboral es agradable, para los empleados no lo es, y esto se correlaciona con los flujos comunicacionales que se están manejando en la entidad, los cuales se dan a partir de ordenes generales, evidenciando una jerarquía en la estructura organizacional de orden descendente; sin embargo el hecho de trabajar por procesos debe permitir que las direcciones comunicacionales sean en forma horizontal, en donde las decisiones, percepciones y acciones se definan en consenso, si bien hay quien lidere los procesos, también la voz del

trabajador es importante en la toma de decisiones, pues son ellos los que diariamente están permitiendo que la organización funcione y tienen información de primera mano que puede evidenciar un peligro, riesgo, situación, u oportunidad.

Para mejorar el clima organizacional de Cedmi Ips, se sugiere implementar diferentes estrategias que permitan hacer crecer el capital humano, estas radican en las siguientes:

Salario emocional: este mejorará la motivación personal del empleado y a su vez se sentirá valorado, a través de beneficios que obtiene de su empresa, los cuales son adicionales al sueldo; sin embargo, en primer lugar, se deberá conocer a sus colaboradores, puesto que cada uno tiene necesidades, gustos, intereses distintos.

Acciones:

Facilitar las horas de comer: se puede cubrir, mediante una zona de comida establecida y bien dotada, a la cual puedan llegar los empleados para su hora de descanso y también en los momentos de break.

Gimnasio: ofrecerles a sus empleados un convenio con centros de entrenamiento físico.

Generar actividades extra laborales: incentivar la integración de la empresa siempre será un recurso importante para mejorar el clima organizacional, estas pueden consistir en charlas de crecimiento profesional y personal, visitas a lugares de interés, comidas, celebraciones.

Actividades de desarrollo profesional: en donde el personal se capacite y se actualice, en atención al cliente, normatividad, actualización en cada profesión que concurra en la empresa, nuevas tecnologías, sistematización, sistema general de seguridad social en salud, gestión del conocimiento.

Generar un programa de pausas activas: el empleado necesita distencionarse, para retomar sus labores de manera eficiente.

Reconocer el trabajo bien hecho: recompensar a los trabajadores por su buen desempeño laboral fomenta un ambiente de agradecimiento, y fidelidad con la empresa, esto a partir de incentivos que se deben estudiar para su implementación.

Generar un buen espacio para trabajar: si el trabajador goza de un ambiente sano, organizado, con las herramientas suficientes y necesarias, con equipos en perfecto funcionamiento, un mobiliario adaptado a sus necesidades, con la correcta iluminación, espacio y agradable temperatura, la productividad y pro actividad se multiplica.

Objetivo 3. Estrategias de mercadeo que permitan repotenciar CEDMI IPS SAS en la ciudad de Cúcuta.

Analizada la información que arrojaron los instrumentos de recolección de datos, se pudo dilucidar que Cedmi Ips, presenta falencias en aspectos de mercadeo, pues no se cuenta con una estrategia definida que permita el logro de sus objetivos misionales, simplemente se han concentrado en ejercer relaciones personales para contratar sus servicios, a publicitar sus servicios mediante impresos que no generan un impacto importante en la recordación del cliente, teniendo en cuenta esto, deberá organizar un grupo de profesionales que implementen estrategias de mercadeo, medibles, controlables y efectivas.

Teniendo en cuenta la información que se obtuvo de las encuestas y entrevistas y poniendo en marcha los objetivos planteados para diseñar la plataforma estratégica de Cedmi Ips S.A.S, en este punto es fundamental basarse en los objetivo 3: Consolidar a Cedmi Ips como un buen

referente comercial para sus proveedores y aliados estratégicos, y objetivo 4: Mejorar el posicionamiento de Marketing de Cedmi Ips, mediante el ofrecimiento de un modelo de prestación de sus servicios de salud diferencial, personalizado e integrado en red; donde los clientes actuales, los potenciales, los proveedores, los aliados y los mismos trabajadores sean pieza clave para las estrategias y acciones planteadas, porque cada público es importante para la empresa y sobre todo para su sostenimiento y consolidación en el mercado.

Estrategias:

Penetración del mercado: cedmi debe tener claro con que cuenta, pues es con los servicios actuales con los que se va a empezar a trabajar. Se deberá potencializar la calidad del servicio actual en el mercado actual, estas acciones se centrarán y se profundizarán en un plan de medios, publicidad dinámica y creativa, eventos especiales en salud, generación de convenios en los cuales se beneficien las entidades entre sí (proveedores – Cedmi Ips, eps aliadas- Cedmi Ips, universidades- cedmi Ips)

Desarrollo de servicios: estudiar la posibilidad de sacar al mercado nuevos servicios, de acuerdo con lo que piden los usuarios; uno o dos servicios nuevos, los cuales sean de la necesidad de sus clientes, genera credibilidad en la Ips, y abre nuevos mercados y por ende nuevos clientes que busquen contratar los servicios de Cedmi.

Mercadeo interno: si una empresa pretende potencializarse en el mercado, deberá interesarse primero por su recurso humano, este es el público interno más importante a la hora de vender u ofrecer sus servicios, por eso antes de fidelizar un cliente es necesario fidelizar al talento humano.

El marketing interno permite beneficios que se traducen en mayor motivación por parte del equipo de trabajo, enfoque en las metas corporativas, clientes satisfechos y por ende mayor facturación y ganancias.

Acciones: Ejecutar actividades de gamificación, de esta manera a través del juego se pretende motivar e involucrar con su trabajo y funciones a los empleados, es así como ellos pueden conocer y comprender más su rol en la empresa, su importancia y la de su labor, potenciando su desempeño.

Formación: Es fundamental invertir en la formación de sus empleados, cuando el capital humano está capacitado y actualizado es de calidad. Los empleados se sentirán importantes para la empresa y valiosos profesionalmente.

Generar espacios para ascender al talento humano: si al empleado se le reconoce su buen desempeño, brindándoles mejores opciones y estabilidad laboral, su compromiso y fidelidad con la empresa aumenta; es necesario que se genere un programa de ascenso en una periodicidad definida, de manera que el trabajador se interese por ella y este sea un incentivo a progresar personal y laboralmente.

Generar un programa de premios y bonificaciones: cómo se puede denotar en las encuestas a empleados, en Cedmi no se afianza a su talento humano a través de premios o bonificaciones que incentiven y motiven el buen desempeño laboral, a todos les gusta que se le

reconozcan sus esfuerzos, sus logros, sus aptitudes y su disposición, a través de estos Cedmi le dice a su personal, usted nos importa, aquí lo recompensamos, aquí lo valoramos.

Generar convenios de movilidad académica y profesional: en donde las universidades sean aliadas en la prestación de un mejor servicio, de abrir espacios de conocimiento, a partir de los cuales se elaboren proyectos que permitan explorar nuevas técnicas, procedimientos, servicios y hasta productos, de esta forma el nombre de Cedmi toma reconocimiento y validez en la región.

Objetivo 4. Estrategia para el mejoramiento del funcionamiento del proceso financiero de CEDMI IPS SAS

Los directivos de Cedmi Ips, han sido muy herméticos en la especificación de su proceso financiero, sin embargo, cuentan que la entidad tiene muchos pasivos, así como hay eps que les adeudan, lo que concurre en un desequilibrio financiero, el cual es necesario superar; a esta problemática debe apuntar las estrategias, de manera que la empresa recobre su liquidez y sus finanzas se estabilicen.

Estrategias:

Ordenar el Ciclo Operacional de Caja

Esto apunta a equilibrar los tiempos de entrada de dinero con el pago de obligaciones, así las cosas, si las Eps pagan a 60 días, se deberá lograr conseguir proveedores que den facilidades de pago a 60 o más. De tal manera lo expone Brealey Myers (2008). Principios de Finanzas Corporativas. Mc. Graw Hill.

Conseguir Nuevas Alianzas Estratégicas

Estudiar la posibilidad y ejecutarla de hacer alianzas con otras EPS, proveedores, para abrir el horizonte económico de Cedmi, a través de nuevos contratos, eventos que hagan crecer la economía; esto se fundamenta en Luis G. Renart (2008).

Clientes Particulares

Cedmi Ips, deberá abrir el camino a nuevos clientes particulares, es decir no ceñirse únicamente a los remitidos por las Eps, sino a atender pacientes y usuarios que llegan por si solos sin vínculo alguno, lo que acarrearía generar una fuente de ingresos adicional.

Ofrecer Descuentos por Pronto Pago

Cedmi Ips podrá estudiar la factibilidad, mediante su departamento financiero, de ofrecer descuentos por pronto pago al cliente (Eps), lo que puede servir para responder con las obligaciones del mes. Ambiar Oliver 2015).

De otra parte, una fuente de información sobre el estado financiero de la entidad, son los indicadores financieros, los cuales se establecen como una de las herramientas más usadas para realizar el análisis financiero de la organización, a partir de la relación de dos valores numéricos de dos cuentas diferentes ya sean del balance general o del estado de pérdidas y Ganancias. Serrano Javier (1993).

Hacer uso de estos permite conocer tendencias, probabilidades y fortalezas y debilidades del negocio, siempre y cuando, puedan ser comparadas con algo, ya que los indicadores por sí mismo tienen muy poco significado. Estos serían los indicadores a monitorear:

Indicadores de Liquidez: Miden la capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones que venzan a corto plazo, así como la calidad de los activos y pasivos a corto plazo.

Indicadores de Endeudamiento y Apalancamiento Financiero: Miden el grado de financiamiento de la empresa a través de sus deudas, evaluando las estrategias de apalancamiento financiero.

Indicadores de Actividad: Miden la eficacia con la cual la empresa ha utilizado sus recursos.

Indicadores de Rentabilidad: Miden la eficacia de la administración y los rendimientos que se han generado con las ventas y con las inversiones.

Todas las estrategias y acciones identificadas en cada uno de los objetivos de la investigación deberán darse en el marco del objetivo 6, el cual radica en promover una gestión institucional, generadora de un programa de responsabilidad social empresarial que contribuya con soluciones en salud a un desarrollo sostenible durante los próximos diez años.

La importancia de implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial en Cedmi Ips, reside en la edificación de un desarrollo sostenible, en donde este sistema de gestión beneficiará a todos los públicos de la entidad (directivos, empleados, usuarios, proveedores, aliados), a través de un conjunto de políticas que se crean para dirigir las relaciones de la empresa con su target group, de manera que estos se integren y formen parte de los principios de operación y estrategias de la organización.

La Responsabilidad social empresarial, permite que Cedmi Ips se reivindique con el medio ambiente, con la sociedad, con el planeta, es así como deberá mejorar sus procesos y servicios, así como la forma en que se ofrecen y promocionan, es otra forma de hacer las cosas, a partir de la innovación y por qué no de producir un cambio en su estructura, logrando mayor valor para sus usuarios y creciendo en competitividad, pues tendría otro valor agregado que la identificaría

frente a la competencia, poniéndola como un referente que enriquece la vida de sus usuarios y su comunidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados que arrojó la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se hace indispensable implementar en cuanto a plataforma estratégica, una ruta hacia la excelencia basada en objetivos que se centran en el desarrollo del talento humano, la calidad del servicio, la atención al cliente, y finanzas seguras.

El clima organizacional en CEDMI deberá mejorar en cuanto a condiciones laborales adecuadas para la realización del trabajo, incentivo y motivación del empleado para que tenga un compromiso con la empresa.

Es fundamental replantear los flujos comunicacionales en la organización y así mismo estructurar sus procesos, con el fin de obtener mejores resultados.

Es necesario conocer a fondo la importancia de desarrollar un proceso de mercadeo en la empresa, teniendo en cuenta que es necesaria la implementación pronta de estrategias de mercadeo que permitan abrir nuevos mercados, nuevos clientes, así como afianzar proveedores y lograr relaciones con aliados académicos, comerciales, de manera que se potencialice Cedmi Ips.

Es imprescindible reestructurar su proceso financiero, a partir de estrategias que logren recuperar la cartera con Eps deudoras, organizar para ello el ciclo operacional de caja, conseguir

nuevas relaciones comerciales, permitir los descuentos por pronto pago, y abrir espacios para clientes particulares, lo que conduciría a alcanzar el equilibrio deseado por sus directivos.

BIBLIOGRAFÍA

Kiara Indira Pérez González. El VANA como plataforma para la planeación financiera estratégica en las empresas cubanas The ANPV (Adjusted Net Present Value) as a Platform for Strategic Financial Planning in Cuban Enterprises Universidad de la Habana, Cuba.

James C. Van Horne, Stanford John M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Universidad de Stanford - Universidad de Tennessee. Decimotercera edición. Pearson Educación. México, 2010. ISBN 978-607-442-948-0.

Rodríguez Ernesto. Artículo El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Revista Educación en Valores Vol 1N°25. Enero – junio 2016 pp 3-18.

Rubio Castillo Felipe Alejandro. La Estructura Organizacional en Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación; una Aproximación a la Experiencia Internacional. Tesis de grado para obtener el título de Doctor en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro Facultad de Contaduría y Administración Doctorado en Administración. México, 2009.

Arias Páez Diana Marcela, Patiño Carbacas Gina Patricia. Mejoramiento organizacional de una clínica privada en la ciudad de Cartagena para adaptarla a una evaluación de viabilidad de turismo en salud. Trabajo de Grado Especialización en Administración Hospitalaria. Universidad EAN. Facultad de Postgrados. Bogotá, 2011.

Herrera Betancourt Ashlei Loren, López Aristizabal María Katherine. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TRANSPORTES Y SUMINISTROS JEISON CASTRO SAS. Universidad

Icesi Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Economía y Negocios Internacionales. Cali, 2016.

SERRANO Javier, Villareal Julio. Fundamentos de Finanzas. Colombia: Mc Graw Hill, 1993. p 34

Ambiar Oliver. 7 formas de superar la falta de Liquidez. 7 formas de superar la falta de Liquidez. (2015, Junio, 4). Recuperado de Revista Emprendedores. Recuperado de: http://expansion.mx/emprendedores/2015/06/03/7-formas-para-superar-la-falta-de-liquidez-de-tu-empresaRecuperado de Revista Emprendedores. Recuperado de: http://expansion.mx/emprendedores/2015/06/03/7-formas-para-superar-la-falta-de-liquidez-de-tu-empresa