

**ESTRATEGIAS PARA RESTABLECER EL EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA IPS
COMFACAUCA.**

Investigadores:

LILIANA AMPARO VELASCO LÓPEZ

ANGELA CRISTINA RIVERA URBANO

YENNY ALEXANDRA GRANADOS

PAOLA ANDREA SOLARTE

OLIVIA PORTILLA

DOCENTE

NELSON RICHARD ROMAN

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SALUD
POPAYÁN – CAUCA**

2019

AGRADECIMIENTOS

Profundo agradecimiento a Dios por permitirnos escoger este camino de cualificación académica, a nuestros familiares por su tolerancia y comprensión, sacrificio de espacios en familia, a todos los docentes de la Universidad Católica de Manizales que fueron parte del crecimiento personal y profesional.

La profesora Patricia Gómez Gonzales directora de la especialización de administración en salud por abrirnos el camino y la oportunidad de aprender, al docente de investigación Richard Nelson Román Marín por sus orientaciones, enseñanza y aprendizaje.

Al equipo de investigadores cómplices, amigas y dedicación.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 9 |
| 3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 10 |
| 4. ANTECEDENTES | 11 |
| 5. JUSTIFICACIÓN | 16 |
| 6. OBJETIVOS | 18 |
| 6.1 OBJETIVO GENERAL | 18 |
| 6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 18 |
| 7. REFERENTES TEORICOS | 19 |
| 7.1. MARCO TEÓRICO | 19 |
| 7.1.1. Conceptos básicos financieros. | 19 |
| 7.1.2 Gerencia estratégica. | 20 |
| 7.1.2.1 Primera etapa: selección estrategias financieras | 21 |
| 7.1.2.2 Segunda etapa: planificación financiera | 36 |
| 7.1.2.3 Tercera etapa: Ejecución de estrategias. | 38 |
| 7.1.2.4 Cuarta etapa: Evaluación de estrategias. | 39 |
| 7.1.3 Principios básicos del mercadeo estratégico | 40 |
| 7.1.3.1. Planteamiento estructura área de mercadeo | 41 |
| 7.2. ESTUDIO DE MERCADO DE LA IPS COMFACAUCA | 46 |
| 8. DISEÑO METODOLOGICO | 53 |
| 8.1 LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO | 53 |
| 8.2 LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA | 53 |
| 8.3 LOCALIZACION INSTITUCIONAL | 53 |
| 8.4 OBJETO DE ESTUDIO | 53 |
| 8.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 53 |
| 8.5.1 POBLACION | 53 |
| 8.5.2 ÁREAS DE GESTIÓN | 55 |
| 8.5.3 PLATAFORMA ESTRATEGICA INSTITUCIONAL | 55 |
| 8.5.4 CRITERIOS DE INCLUSIÓN | 57 |

| | |
|---|----|
| 8.5.5 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN | 57 |
| 8.5.6 METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 57 |
| 8.5.7 INSTRUMENTOS UTILIZADOS | 57 |
| 8.5.8 TÉCNICAS | 58 |
| 8.5.9 INSTRUMENTOS | 58 |
| 9. ASPECTOS ÉTICOS | 59 |
| 10. MUESTRAS | 60 |
| 10.1 POBLACIÓN Y MUESTRA | 60 |
| 11. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 61 |
| 12. CONCLUSIONES | 77 |
| 13. ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR INGRESOS Y DISMINUIR COSTOS EN LA IPS DE COMFACAUCA. | 78 |
| 14. RECOMENDACIONES | 80 |
| 15. BIBLIOGRAFIA | 81 |
| 16. ANEXOS | 84 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1. Ventas del servicio | 48 |
| Tabla 2. Ventas del Servicio vs venta del competidor | 48 |
| Tabla 3. Matriz BCG..... | 49 |
| Tabla 4. Relación personal administrativo | 54 |
| Tabla 5. Relación capacidad instalada IPS COMFACAUCA..... | 54 |
| Tabla 6. Relación áreas de gestión IPS COMFACAUCA | 55 |
| Tabla 7. DOFA IPS COMFACAUCA | 61 |
| Tabla 8. Estados de resultados enero – abril 2019 | 63 |
| Tabla 9. Estados de resultados Mayo – Agosto 2019..... | 67 |
| Tabla 10. Nomina IPS Caja de Compensación Comfacauca actualmente..... | 73 |
| Tabla 11. Nomina IPS Caja de Compensación Comfacauca Proyección..... | 74 |
| Tabla 12. Presupuesto proyecto “Familias Fuertes” – FM 2019..... | 75 |
| Tabla 13. Cobertura proyecto “Familias Fuertes” – FM 2019..... | 75 |

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la crisis en el sector salud colombiano se ha agudizado, a nivel normativo se les exige a las IPS mayores estándares de calidad, e implementación de la nueva Política de Atención Integral en Salud, lo que requiere mayor inversión en talento humano, infraestructura y tecnología; a nivel económico según manifiesta La Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas - ACHC “las deudas a los hospitales y clínicas siguen creciendo y ya llega a los \$9.3 billones de pesos, de los cuales el 57% son cartera morosa mayor a 60 días”, como lo señala el estudio semestral de cartera realizado por el gremio, en una muestra de 184 entidades, con corte a Junio de 2018. Además, revela que las EPS del régimen contributivo y subsidiado que se encuentran en liquidación, intervención, vigilancia especial o programas de recuperación de la Supersalud, le adeudan a los hospitales y clínicas \$3.8 billones de pesos, de los cuales el 71% es deuda morosa. Este grupo de EPS tiene afiliados cerca de 20 millones de colombianos. Así mismo el ministro de salud Juan Pablo Uribe expresa que “Las deudas del Adres por no POS en el régimen contributivo pueden estar entre 2 y 4,5 billones de pesos, deuda por el no POS del régimen subsidiado está en el orden de 1,5 billones de pesos y deudas entre EPS e IPS las cuentas por pagar van hasta los 15 billones de pesos. Cuando uno recoge esos ítems de cartera se puede decir que estamos por encima de los 10 billones de pesos de déficit”.

Lo que ha llevado al cierre de IPS a nivel nacional, según cifras de la Supersalud de las 143 instituciones públicas y privadas que reportaron liquidación voluntaria desde el año 2001 hasta la última actualización realizada el 28 de febrero del 2019, 14 grandes IPS cerraron sus puertas en el año 2018, siendo este el año que más liquidaciones registra.

Por otra parte el sector salud en Colombia ha tenido una participación del gasto en salud respecto al PIB del 6.1% en el sector público, teniendo además una participación en servicios de salud del

74.8%, alcanzado un crecimiento en el último año del 2.2%, esto debido a que se encuentra en un proceso de crecimiento, desarrollo e innovación. (PROCOLOMBIA, 2018).

Lo que resalta la búsqueda de otras alternativas financieras para el sector salud, encaminadas hacia la innovación en la prestación de los servicios, por medio de alianzas estratégicas, inclusión al Clúster de salud, obtención de certificaciones internacionales, entre otros.

Cada vez más, los usuarios en todos los sectores, especialmente el sector salud, esperan atención oportuna y de calidad. Algunas instituciones de salud ofrecen servicios directos sin intermediaciones que le permiten al usuario tener un servicio con esas características y a un precio asequible.

Con la presente investigación se busca proponer soluciones a los problemas financieros por los cuales atraviesa la IPS de la Caja de Compensación del Cauca, lo que puede llevarla a la pérdida de la razón institucional que radica en la ausencia de identidad, el volver a las entidades un medio lucrativo y ver a los usuarios como clientes y no personas con necesidades y falencias de salud, olvidando la atención integral que pueda llegar a mejorar la salud del individuo y su comunidad.

Esta investigación busca acercarse a un análisis real y confiable de las actuales necesidades que tiene la IPS de COMFACAUCA en el departamento del Cauca, para ello se analizaran recurso humano, tecnológico, entorno social y financieros, con el fin de proponer y analizar estrategias que permitan ampliar el portafolio de servicios y garantizar la integralidad en la atención de los servicios de salud, pero sobre todo la sostenibilidad financiera.

Es evidente que el sistema se mueve a través de la captación de los recursos financieros, pero no se debe olvidar que se está tratando con seres humanos y que la cuantificación de los costos debe estar directamente ligada a la calidad y la puesta en marcha de servicios de salud integrales, prestados por personal idóneo y calidad humana.

Historia

En el año 2000 surge la IPS en la ciudad de Popayán – departamento del Cauca, la cual inicia ofreciendo los servicios de nivel I de consulta externa para los afiliados de la EPS SOS, se inicia con 2.500 afiliados y paulatinamente va incrementado la población atender, actualmente se cuenta con una población de casi 11.330 afiliados en donde se atiende consulta médico general, promoción y prevención, odontología y vacunación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector salud en Colombia atraviesa un momento difícil, puesto que tiene una crisis financiera en donde los hospitales e IPS luchan contra las tarifas irrisorias que deben aceptar para el pago de los servicios contratados. Se dice que las EPS por su posición dominante les pagan a tarifas establecidas por el extinto seguro social (ISS 2001). Como si la inflación y el costo de vida hubiera detenido en el tiempo. Muchos hospitales públicos e IPS han elevado sus quejas antes los órganos de control buscando apoyo para el recaudo de la cartera que tienen con las EPS, tratando de buscar una intermediación positiva que mitigue un poco la crisis financiera por la que se atraviesa.

Es por ello que surge el planteamiento para la IPS de Comfacauca, la cual contaba con varios contratos en la modalidad de Cápita y Evento, pero su mayor fuente de ingreso estaba en el contrato por Cápita que tenía con la EPS SOS, la cual le forjaba un ingreso promedio mensual de \$113.000.000 que representados porcentualmente equivale a un 54% del total de sus ingresos; que le generaba sostenimiento de la planta de personal, actualmente la IPS genera un ingreso promedio de \$ 96.000.000 el cual no alcanza a suplir los costos y gastos de la institución como son el de nómina, pago a proveedores, insumos, servicios públicos, publicidad, entre otros; por lo anterior expuesto surge la apremiante necesidad de buscar una opción a corto plazo que pueda compensar el ingreso de la cápita de SOS y le pueda generar sostenimiento financiero a la IPS.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- Cuáles son las estrategias para restablecer el equilibrio financiero de la IPS de la Caja de Compensación Familiar del Cauca – Comfacauca?

4. ANTECEDENTES

Durante la elaboración de este trabajo se tomaron como referencia artículos científicos relacionados con la sostenibilidad financiera en el sector salud.

Artículo número 1: Análisis financiero de la IPS REMY de la ciudad de Cali del periodo 2016-2017 con el fin de determinar estrategias que mejoren sus procesos, autores: Luis Felipe Cuevas Rendón, Jennifer Karol Restrepo Agudelo, Universidad Católica de Manizales.

Formulación de la pregunta: ¿Cómo a través de un diagnóstico financiero se pueden identificar estrategias para el mejoramiento de la IPS Remy en el periodo 2016-2017? 12

Objetivo general

Realizar un análisis financiero de la IPS. Remy, en las vigencias 2016 al 2017

Objetivos específicos

- Determinar los factores internos y externos que limitaron y/o favorecieron el logro de los objetivos institucionales de la I.P.S, a nivel financiero, del periodo 2016 al 2017.
- Efectuar un diagnostico financiero a través de los estados financieros de los 2016-2017 en cuanto a la estructura financiera de la empresa y el mantenimiento del patrimonio.
- Elaborar un análisis vertical y horizontal de los periodos 2016 y 2017 con el fin de observar la tendencia de variables más importantes y de esta forma facilitar la toma de decisiones. Identificar el estado de cartera, glosas y recobros de la IPS con el fin analizar la gestión de cobro de la entidad

- Determinar la situación financiera de la institución una vez aplicado las técnicas de análisis y así establecer las decisiones que se deban tomar para optimizar los recursos y volver competitivo y eficiente la empresa.

Conclusiones:

- Para determinar un análisis financiero en la IPS REMY Cali se tuvo en cuenta las razones de liquidez, la rentabilidad y endeudamiento, las cuales fueron obtenidas a través de los balances generales y estados de resultados del periodo 2016-2017, estado de cartera con fecha de corte abril 2018 y la cartera por edades. Mediante el balance general identificamos la estructura y evolución del activo, pasivo y patrimonio; mientras que en el estado de resultados encontramos la estructura y evolución de los ingresos, costos y gastos y análisis del resultado del ejercicio. La anterior información financiera es relevante para la toma de decisiones asertivas en aras de mejorar el desempeño de la entidad y maximizar su utilidad, asimismo, se verifica si la IPS cuenta con una estructura financiera sólida y si está cumpliendo con sus objetivos.

- Se aplicaron las razones e indicadores financieros en la IPS REMY Cali, con el fin de determinar su grado de desarrollo durante los años 2016 y 2017, mostrando un resultado bastante positivo para la empresa, ya que en el último año la empresa ha tenido buena liquidez.

- La IPS REMY debe enfocar todos los esfuerzos para garantizar su viabilidad futura ya que la cartera es uno de los principales problemas que enfrenta la IPS en su capital de trabajo, la cual se debe ser intervenida realizando un adecuado control y seguimiento de los clientes, para que se logre una disminución significativa en los días de rotación de cartera, que actualmente son superiores a los días de cuentas por pagar, con ello se lograría una liberación en el ciclo de caja

que es mucho más económico que adquirir deuda financiera, para atender las obligaciones de corto plazo.

Se observa en general que la prestación de servicios de salud, bajo la normatividad vigente, no es atractiva para ningún tipo de inversionista debido a los riesgos de liquidez y al bajo nivel de rentabilidad, lo que afecta directamente la calidad en la prestación de servicios de salud. La problemática de cartera se debe a la ineficiencia administrativa de la IPS REMY Cali que no cuenta con sistemas de gestión que le permita tener información de calidad para así exigir el pago oportuno de los servicios médicos prestados. A nivel administrativo, IPS REMY no posee un buen manejo ni cuenta con una postura estrategia claramente definida, situación que imposibilita el desarrollo operacional de la empresa. No obstante, es claro que cuenta con un personal altamente capacitado e idóneo que genera credibilidad y sostenibilidad. La IPS REMY no tiene factores positivos alineados con el desarrollo de la competitividad; asimismo, no hay apoyo entre los empleados de las diversas áreas para la consecución de los objetivos de la entidad, ni la adecuada resolución de sus conflictos, y mucho menos hay participación activa de los funcionarios en la toma de decisiones.

Recomendaciones

- La IPS REMY debe aplicar de manera periódica el diagnóstico financiero y contable a través de los indicadores y técnicas de análisis financiero, esto con el objetivo de compararlo y evaluarlo con periodos anteriores y de esta manera medir la rentabilidad, liquidez y capacidad que tiene para cubrir oportunamente sus compromisos de pago.
- La IPS REMY debe realizar capacitaciones constantes al personal existente, con el fin de mejorar la calidad en la prestación del servicio a los usuarios y crear un buen ambiente laboral como parte de la cultura empresarial.

- Lograr un sistema de recaudo más efectivo con las EPS para mejorar el flujo efectivo y la inexactitud e inoportunidad en la elaboración de las facturas y los cobros efectivos de los servicios de salud prestados por la IPS REMY.
- Buscar el fortalecimiento y crecimiento de la IPS REMY a través de la apertura de nuevos nichos de mercados.
- Se sugiere que exista un profesional que esté dedicado de tiempo completo a la recuperación y gestión de la cartera, ya que actualmente no existe un departamento encargado de dicha labor.
- La IPS debe implementar nuevas técnicas, equipos y desarrollar las competencias del personal operativo y administrativo con el fin de incrementar su productividad y competitividad.
- A través de la información financiera de la IPS, identificamos que una de sus deficiencias son el manejo de las glosas, las cuales no han sido conciliadas y por vencimiento de términos, se pierde el recaudo del dinero. La IPS REMY debe implementar estrategias con los clientes para mejorar la gestión y cobro efectivo de las glosas, garantizando así una oportuna recuperación de su dinero.
- Determinar las estrategias efectivas para incrementar la base de clientes de SSI medicina prepagada ubicada en la ciudad Santiago de Cali, autores: Leydi Jhoanna Mejía Hurtado, Laura Hurtado Jaramillo, Angélica María Arcila Munera, universidad católica de Manizales, 2016.

Artículo número 2: Análisis del programa de saneamiento fiscal y financiero del Hospital de Bosa II nivel - ESE, desde su viabilidad e impacto frente a las obligaciones convencionales y cargas laborales - 2016

Resumen: En la ejecución del servicio público de la salud en Colombia, la implementación de los Programas de Saneamiento Fiscal y Financiero – PSFF-, se convierten en procesos complejos

donde convergen elementos de tipo económico, social, político y técnico de gran relevancia, los cuales exigen análisis de fondo, en aras de comprender los alcances, impactos y consecuencias del desarrollo del principio de sostenibilidad.

Es desde esta perspectiva que en la presente investigación se retoma el caso del Hospital de Bosa II Nivel ESE, con el fin de corroborar el proceso de implementación del PSFF, frente a los temas de viabilidad e impacto en torno a las obligaciones convencionales y cargas laborales pactadas entre el Estado (empleador) y los trabajadores oficiales de la Red Pública de Hospitales, visibilizando las contradicciones entre los postulados económicos y los compromisos de derecho y responsabilidad social.

5. JUSTIFICACIÓN

La competitividad y sostenibilidad financiera de las IPS es uno de los asuntos prioritario para el país, pues de esto no solo dependen el acceso, la oportunidad y la calidad de los servicios de salud, sino también el ingreso y la estabilidad de miles de personas y empresas, del sector y de otros sectores, debido a que el actual sistema de salud enfrenta retos de flujo de recursos que ponen en riesgo la permanencia de algunas entidades, las IPS privadas han tenido que realizar grandes esfuerzos para contar con recursos suficientes para invertir en variables fundamentales para su desarrollo como son renovación de equipos, mantenimientos de las instalaciones, pago adecuado y oportuno al personal, mantenimiento de las instalaciones, inversión en infraestructura, garantía del retorno a la inversión de los accionistas entre otros.

Durante el 2014 las entidades y sus ingresos, según la Muestra Trimestral de Servicios (MTS), el crecimiento de los ingresos nominales del total de servicios de salud humana – privada fue de 9,7%. En 2014 el crecimiento del PIB del sector salud superó el crecimiento de la economía nacional y del PIB del sector servicios. Paralelo a esta información existe un Desequilibrio de la oferta de servicios de salud frente a la demanda, donde regiones del país con limitaciones de oferta y regiones con sobreoferta.

Según información recopilada de la página de Ministerio de salud y Protección Social se encontraban registradas 8.000 IPS en todo el territorio Nacional, de acuerdo a su naturaleza jurídica que del total de las Instituciones Prestadoras de salud (IPS), el 67.7% son de naturaleza privada, el 32.3% de naturaleza pública. En el caso del Departamento del Cauca el 86% de naturaleza privada y el 13% de naturaleza pública, por lo cual uno de los factores limitantes en la prestación de los servicios de salud no hay un sistema de precios de referencia y de unificación de

procesos y requerimientos entre Instituciones Prestadores de Salud (IPS) y aseguradores conlleva deterioro financiero.

En el caso de la IPS Comfacauca, es una entidad con gran reconocimiento y trayectoria en el departamento del Cauca, que cuenta con la experiencia necesaria para la prestación de servicios en salud, se ha caracterizado por tener en cuenta a las personas que hacen parte de su grupo de trabajo, capacitándolas en pro de mejorar cada día en la prestación y calidad del servicio dentro de la organización, en estos momentos afronta una crisis financiera por los aspectos anotados anteriormente.

Por lo anterior para llevar a cabo la investigación se requiere buscar las estrategias para aumentar los ingresos y evaluar los gastos, se estudia la posibilidad de crear una red de consulta de medicina especializada dirigida a la población afiliada y crear un ingreso directo sin intermediarios, el paciente tomaría el servicio lo cancelaría directamente en la IPS y se dirige a su consulta con el especialista, esto brindaría a los usuarios del servicio oportunidad y una cita directa, sin tener que acudir al médico general, luego dirigirse a su EPS por la autorización y espera el tiempo en que esta se genere, de esta forma facilitar la toma de decisiones en pro de optimizar los recursos con eficiencia sin alterar la calidad de los servicios prestados. Lo anterior es factible en la medida que se cuenta con información confiable, talento humano, infraestructura para desarrollarla.

El impacto que genera la investigación son recomendaciones generales para el sostenimiento financiero de la IPS privadas, sus aliados, redes en pro de su capacidad resolutoria ante una crisis financiera.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar estrategias para restablecer el equilibrio financiero de la IPS COMFACAUCA.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Plantear estrategias que permitan disminuir los gastos de la IPS de la caja de Compensación Familiar del Cauca – Comfacauca.
- Plantear estrategias que permitan el aumento de los ingresos de la IPS de la caja de Compensación Familiar del Cauca – Comfacauca.

7. REFERENTES TEORICOS

7.1. MARCO TEÓRICO

Con el presente proyecto de investigación se busca plantear diferentes estrategias que logren un equilibrio financiero de la IPS Comfacauca, lo que requiere recopilación, análisis y contextualización de información, así como la formulación de acciones que proyecten futuros escenarios financieros favorables, competitivos y desarrollo de planes de marketing y mejora que identifiquen la calidad y necesidad de productos o servicios presentes o el lanzamiento de nuevos, ayudando a mermar así la incertidumbre existente en el entorno.

Expuesto lo anterior es importante conocer los diferentes conceptos y estrategias financieras que se manejan en el sector salud.

7.1.1. Conceptos básicos financieros.

Liquidez

Bernstein (1999: p.551), la define como la facilidad de transformar los activos circulantes en tesorería, por lo que la liquidez se puede reducir a la capacidad de pagar diferentes obligaciones en corto plazo. Es la manera de transformar activos en dinero, esto se conoce como tesorería.

La liquidez financiera de una empresa es la capacidad que tiene esta para ganar dinero en efectivo y así cumplir con el pago de sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.

Punto de equilibrio

En una de sus definiciones más formales Roberto Carro, en el libro Elementos básicos de costos industriales editorial Macchi, 1998, lo define así: “El punto de equilibrio es aquel donde la

cantidad de los ingresos se consiguen mediante la contribución marginal generada, para pagar todas aquellas erogaciones fijas del mes y así obtener utilidades en la empresa”.

El punto de equilibrio es de gran importancia para el enfoque de la estrategia a seguir, porque brindara información sobre el estado en que se encuentra la empresa. Fulton Zambrano (2018), explica que para llegar al punto de equilibrio es necesario conocer los costos fijos, costos variables y el margen de contribución.

- Costos fijos: “Son los que permanecen constantes en un determinado tiempo relevante sin importa algún cambio en el volumen de producción, como es el caso del sueldo del cocinero” (Sinisterra Valencia, 2010, pág. 127).
- Costos variables: “Son los que varían en relación directa según el nivel de producción. La materia prima cambia en relación a la cantidad de platos que se van a preparar” (Ray H. Garrison, 2012, pág. 312)

7.1.2 Gerencia estratégica.

El Doctor Serna H (2008), en su libro Gerencia estratégica, pag. 55, la define como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes en la empresa”, este proceso requiere de la identificación de las debilidades y fortalezas internas, determinar las amenazas y oportunidades externas el establecimiento de la misión y la visión acordes al contexto y razón de ser de la empresa, en este caso enfocada a la prestación de servicios de salud, planteamiento de los objetivos, el desarrollo, análisis, selección y evaluación de las estrategias.

7.1.2.1. Etapas en el proceso de gerencia estratégica.

7.1.2.1 Primera etapa: selección estrategias financieras

Para Chandler (1963), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Es la descripción del Plan de Acción y los medios que se van a utilizar para alcanzar los Objetivos.

Autores como Ansoff (1976) y Porter (1987) tienen relación con la visión clásica de la estrategia, que es considerada como un “proceso racional de cálculos y análisis deliberados, diseñados para maximizar las ventajas a largo plazo a partir de la recopilación de información y la aplicación de las técnicas apropiadas”, así el entorno y la organización pueden ser predecibles y en cierta manera modificables.

Un concepto más actual es el dado por H. Koontz, 1991 Estrategia, planificación y control p. 188., definiendo la estrategia como “programas de acción para hacer cumplir la misión de la empresa con el propósito de darle a la organización una dirección consolidada”.

Todas estas definiciones consideran que las estrategias orientan a la empresa en el mediano y largo plazo, además define los procesos, acciones y recursos necesarios, para una correcta operación.

Por lo que la estrategia: “Define el posicionamiento competitivo de la compañía, alinea las actividades con las estrategias, construye una diferencia con su competencia, asegura gestión por procesos”.

Paradigmas estratégicos

Los estudiosos del tema han expuesto diferentes enfoques teóricos sobre como las empresas pueden formular y escoger estrategias, de los existen amplias discusiones académicas, lo cual no es relevante para lograr los objetivos de la presente investigación, por lo que se enfocara en el análisis general de cada uno de ellos, lo cual servirá como punto de partida para dar solución a la problemática de la IPS Comfacauca.

A) Modelo de Michael Porter.

Es uno de las estrategias genéricas más populares, propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors 2*.

Estas estrategias son fundamentalmente: liderazgo en costos y diferenciación.

Liderazgo en costos: “Requiere un conocimiento profundo de los procesos que se integran, la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente, y rigurosa de productividad”, buscado buena calidad de un producto o servicio al menor costo posible.

Diferenciación: “requiera en la incorporación del servicio o producto de características tangibles, que el usuario perciba como diferentes y que justifique un mayor precio por el valor que generan”. Este enfoque responde a las expectativas de un segmento poblacional claramente diferenciado.

Figura1. Las tres estrategias genéricas de Porter.

| | | Ventajas Estratégicas | |
|------------------------|-------------------|--|--------------------------|
| | | Singularidad percibida por el consumidor | Posición de bajos costos |
| Estrategia Objetivo | Toda la industria | Diferenciación | Liderazgo en costos |
| | Solo un segmento | Enfoque (segmentación o especialización) | |

Porter en su libro También plantea que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La institución debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

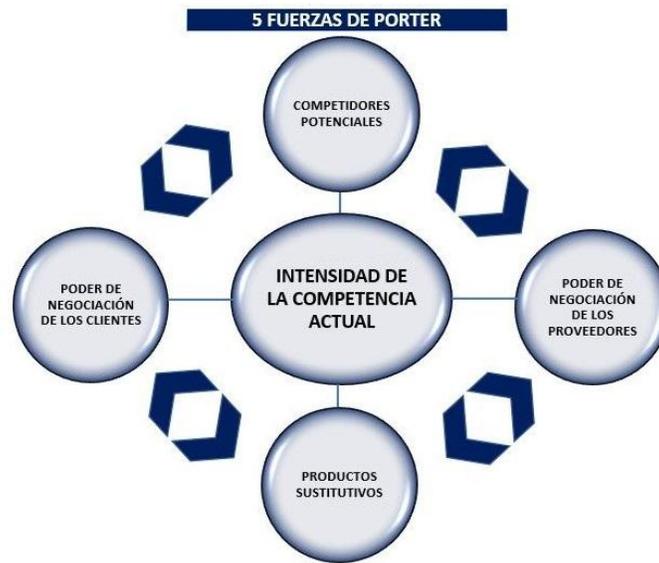
Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes

recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Figura 2: 5 Fuerzas de Porter.



Igualmente Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de Escala: Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del Producto: Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

Inversiones de Capital: Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

B) Modelo de negocios y promesa de valor.

Michael Treacy y Fred Wiersema, en el año de 1995 en su libro “The Discipline of Market Leaders”, con un enfoque cercano al de Porter, presentaron tres alternativas para aportar valor al cliente, fueron las llamadas disciplinas de valor: excelencia operacional, liderazgo de producto y conocimiento íntimo del consumidor.

Propuesta de valor

Consiste en lo que la empresa ofrece al mercado y a los clientes y se basa en una combinación única de precio, calidad, atención a sus clientes, características de su servicio o producto, etc.

Modelo de operación impulsado por la creación de valor

Representa la combinación de los procesos operativos de la empresa junto con sus sistemas de gestión, estructura y cultura empresarial existente que permite tener la capacidad de colocar en el mercado nuestra propuesta de valor.

Disciplina de valor

Quedaría diseñada como el modelo de combinación de la entidad de sus modelos de operación y sus propuestas de valor con objeto de destacar en el mercado.

El proposición fundamental consiste en que las organizaciones que pretendan ser líderes con calidad en sus mercados deberán dominar una de las disciplinas de valor y sólo una (no se puede ser todo para todos). Los propios autores definieron “La elección de una disciplina es la elección de los ganadores”.

El desarrollo de las tres disciplinas o estrategias se muestra a continuación:

Excelencia Operacional (“la fórmula”)

Se basan en una poderosa mezcla de calidad, precio y facilidad de adquisición de sus productos y servicios. Estas organizaciones están muy centradas en la eficiencia de sus procesos internos optimizando y mejorando continuamente los mismos y por línea general desarrollan buenos sistemas de información con objeto de obtener datos rápidos y fiables de todas sus actividades. Suelen mantener una relación muy próxima con sus proveedores y subcontratistas y lógicamente tienen muy normalizado mediante procedimientos e instrucciones las tareas a desarrollar en cada proceso de trabajo. En el lado contrario no suelen ser entidades muy innovadoras y no suelen desarrollar una estrecha relación con sus clientes estando esta basada en precios bajos y una atención rápida y muy efectiva.

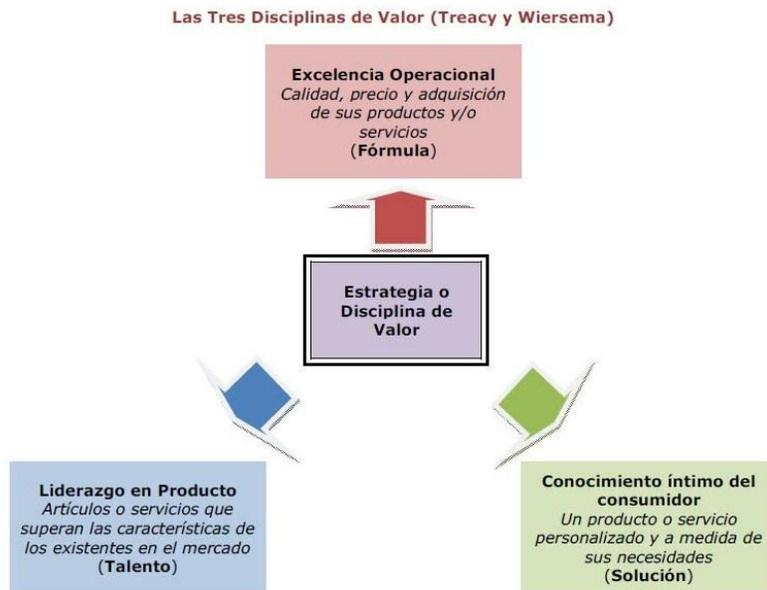
Liderazgo de producto (el “talento”)

Estas empresas ofrecen a sus clientes artículos o servicios que superan las características de los existentes en el mercado, colocan en su mercado los mejores productos. Trabajan desarrollando y experimentado (apuestan fuerte por la innovación) muchas ideas que luego focalizan en aquellos servicios y artículos que consideran con mayor potencial de éxito adaptando su estructura y activos en función de las necesidades.

El conocimiento íntimo del consumidor (la “solución”)

Se trata de ofrecer al cliente un producto o servicio personalizado y a medida de sus necesidades (se obvia lo que el mercado precisa y se centra en lo que el cliente particular demanda abordando el "Mapa de la Experiencia del Cliente"). El conocimiento de sus clientes (incluyendo sus “procesos” de trabajo y elección) es vital para el desarrollo de relaciones a largo plazo y el ofrecer productos o servicios que superan las expectativas iniciales. Este tipo de empresas basa su fuerza en las decisiones de sus trabajadores que se encuentran más cercanos al cliente, centrándose en la fidelización de los clientes existentes antes que en la ampliación de cuota de mercado.

Figura 3: Las Tres Disciplinas de Valor (Treacy y Wiersema)



Autor: Daniel Blanco
www.dbcalidad.blogspot.com
Creado a partir de "The Discipline of Market Leaders"

Tracy y Wiersema determinaron las cuatro reglas a seguir:

1. Proporcionar la mejor oferta del mercado sobresaliendo en una dimensión específica de valor (descubriendo nuestras fortalezas o liderando la revolución). El desarrollo de nuestra estrategia primando una de las dimensiones ofrece la oportunidad de optimizar nuestros procesos y enfocar nuestros recursos en una única dirección con objeto de alcanzar la excelencia en dicho apartado.

2. Mantener un nivel apropiado en las otras dimensiones de valor. A pesar de que el desarrollo de nuestra ventaja competitiva se centre en una única dimensión de valor no debemos olvidar las otras tres de modo que “observemos” también lo que sucede en ellas. Se recomienda mantenerse en la media de las otras dos disciplinas por lo que el seguimiento de nuestro mercado y competencia es fundamental.

3. Dominar el mercado mejorando el valor año tras año. El ciclo de mejora continua también es aplicable a la búsqueda de la excelencia en una de las dimensiones. Se debe controlar, medir y obtener información que será analizada de modo que podamos elevar y mejorar progresivamente nuestra propuesta (innovación incremental) con objeto de mantener nuestra ventaja competitiva.

4. Construir un modelo operativo destinado exclusivamente a proporcionar un valor insuperable. La elección de una de las “estrategias” condiciona toda nuestra estructura y procesos de trabajo desde el área comercial hasta la atención a nuestros clientes por ello el “flujo de trabajo” y el diseño de nuestros procesos deberá estar diseñado para “operar” en la

dirección determinada y conseguir la máxima eficiencia en nuestro producto o servicio desarrollado y generando un modelo de negocio creado para durar.

C) Análisis vectorial de crecimiento (Matriz producto mercado de Ansoff)

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Estrategias de crecimiento de la Matriz de Ansoff

Estrategia de penetración de mercados

Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.

Para ello, se desarrollaran nuevas acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de

imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos conocidos, en mercados que también se conocen.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos

En esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Estrategia de diversificación

En la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

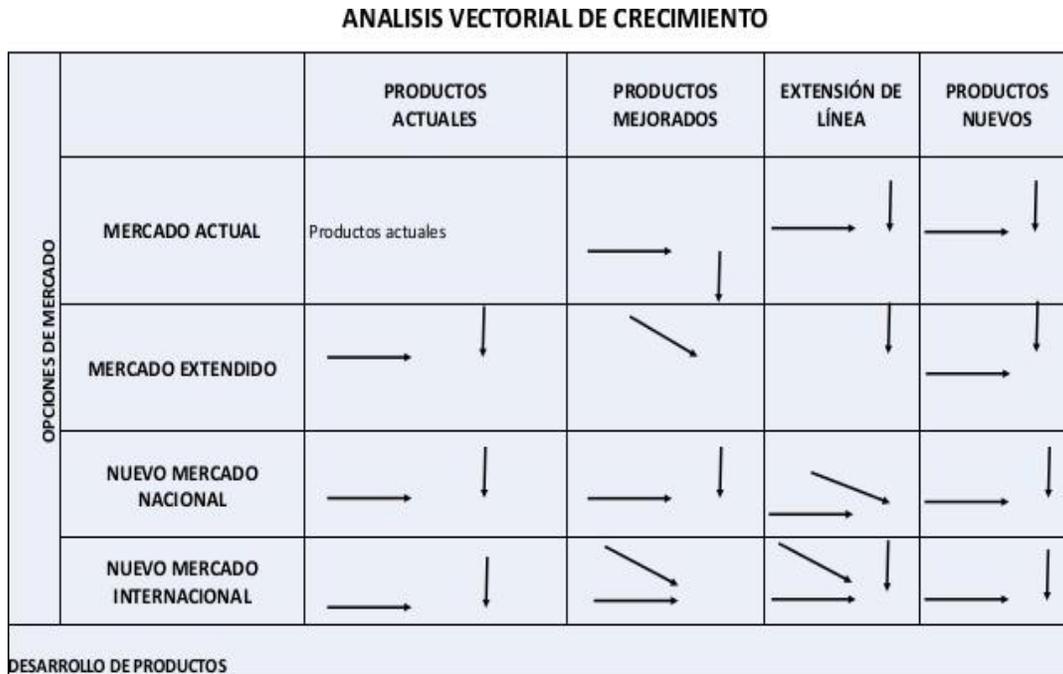
Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación. Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

Figura 4: Estrategias de crecimiento de la matriz Ansoff.



www.RobertoEspinosa.es

Figura 5: Análisis vectorial de crecimiento del mercado.



D) Análisis de portafolio (BCG Matriz)

Llamada también Matriz de Crecimiento/Participación despliega una metodología gráfica donde se analizan los productos (cartera) o unidades de negocio de una empresa. Se trata de una herramienta de estrategia empresarial desarrollada a finales de la década de los 60 del siglo pasado por Bruce Henderson para la consultora Boston Consulting Group de ahí que sea conocida con el nombre de Matriz de Boston.

Su objetivo principal es la ayuda para la toma de decisiones estratégicas por parte de la Dirección en la asignación de los recursos (muestra una priorización en el orden de inversiones) dependiendo de la posición gráfica de nuestro artículo o línea de negocio en la matriz

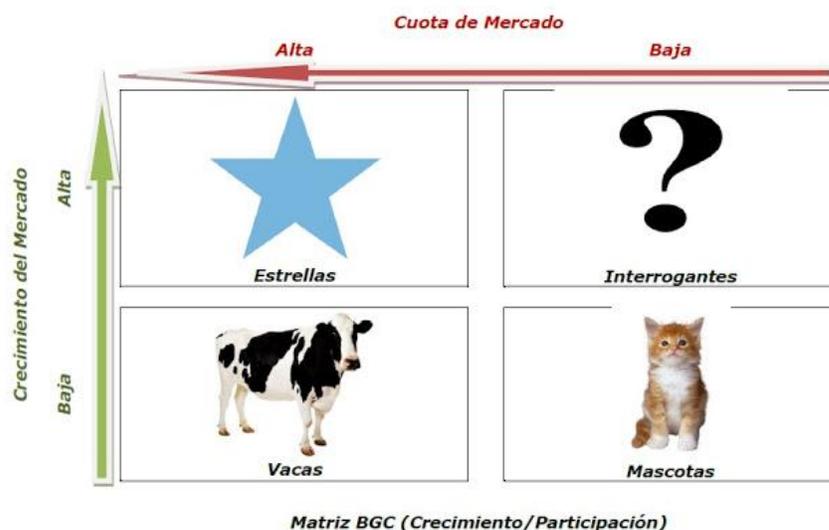
desarrollada, mostrando una clasificación de los productos en función de su situación actual y su previsión del futuro.

Básicamente se trata de una matriz de cuatro cuadrantes limitada por dos ejes laterales que representan el crecimiento del mercado (línea vertical) y la cuota de nuestra línea de negocio o unidad correspondiente dentro del mismo (eje horizontal) y donde los productos, unidades, etc. de nuestra organización se sitúan en función de sus características.

Debe reseñarse que Henderson marcó estas variables como consecuencia de su implicación en la generación de efectivo a la organización al encontrarse la representación de la Matriz de Boston con la teoría de la Curva de la Experiencia (desarrollada por la misma consultora) y por la cual una elevación de la cuota de mercado debería conllevar una ventaja en costos para la empresa y por ende un incremento en la generación de efectivo para la empresa.

Las “cuatro opciones” generadas son: estrellas, interrogantes, vacas lecheras o mascotas:

Figura 6: Cuota de mercado



www.dbcalidad.blogspot.com

De este modo los productos estrella acaparan una alta cuota de mercado con un crecimiento potencial elevado (mercados en desarrollo y/o crecimiento) y son candidatos a su desarrollo por parte de la organización hasta que el mercado se convierta en maduro. Representan artículos que generan mucho efectivo pero que también demandan bastante inversión. Su tendencia lógica es convertirse en vacas en el medio/largo plazo (aunque también pueden evolucionar a mascotas pues el mercado manda).

Por su parte los interrogantes (se conocen también como niños problema) se encuentran situados en mercados en crecimiento pero donde nuestra cuota del mismo es relativamente baja. Ofrecen una situación de estudio que en caso de inversión (fuerte) puede llevarnos a la consecución de productos estrella si se consigue ampliar nuestra cuota de mercado. Se trata de líneas de negocio que precisan de un análisis más detallado y entroncan directamente con los objetivos futuros de la entidad.

Las vacas lecheras se sitúan como las joyas de la corona de la empresa al situarse en el cuadrante que mayor cuota de mercado abarca y suponer bajas inversiones por lo cual su rentabilidad es elevada. Representan el presente de nuestro negocio y su rentabilidad “fluye” generalmente hacia el desarrollo de productos estrella e interrogantes que estratégicamente la organización quiere desarrollar y que focalizan el futuro de la organización.

Por último las mascotas (también conocidos como perros) suponen productos o líneas de negocio con cuotas de mercado bajas y que a su vez se sitúan en mercados con poco crecimiento por lo cual generan poco efectivo aunque tampoco lo demandan. La decisión “más lógica” es la desinversión en estas áreas ya que en algunas ocasiones su rentabilidad es totalmente negativa sin

embargo pueden estar vinculadas a otras líneas de negocio apoyando su rentabilidad o ser una “puerta de entrada” para clientes, incluso “tener guardado” un saber hacer que ayuda a la organización y ser una “línea de defensa” contra nuestra competencia.

Teniendo en cuenta las cuatro posibilidades que ofrece la “cartera” de productos básicamente la organización genera efectivo con sus vacas que muestran la fortaleza de la organización en el mercado actual y la cual es compartida con las estrellas que suelen representar productos o líneas más innovadoras y en mercados todavía con potencial pero que a diferencia de las primeras precisan de mucha inversión. Bajo esta premisa las primeras “alimentan” algo a las segundas con vistas a garantizar el medio plazo de la entidad. Por otra parte en el lado derecho se desarrolla tanto el futuro de la entidad, materializado en los interrogantes, los cuales y mediante la implementación de recursos general la posibilidad de convertirse en estrellas (ganando cuota de mercado). Por último las mascotas desarrollan en el presente una actividad residual con múltiples posibilidades en función de la evolución del mercado, estrategia de la empresa o capacidad de apoyo a otras áreas.

7.1.2.2 Segunda etapa: planificación financiera

La planificación financiera es una herramienta de gestión que se basa en el proceso de organización llevada a cabo por el reconocimiento de la situación actual financiera, la planificación financiera puede ser efectuada por personas físicas y jurídicas. La planificación financiera proporciona la dirección a las decisiones financieras, lo que permite una visión global de las finanzas personales y la comprensión de cómo cada decisión financiera afecta a otros ámbitos del contexto financiero (Ferraz, 2012).

Según Puentes (2012), “la planificación financiera básica es la parte más elemental de las finanzas personales” (pág.16). En este sentido, se puede decir que la planificación financiera facilita las herramientas y procesos para realizar las tareas de una forma ordenada y sistemática, como se indica en la siguiente figura.

Elementos para una buena planificación financiera: Conocer la situación actual, en la que se incluye la ejecución de un inventario de los bienes y deudas. Para la elaboración de un plan financiero es fundamental tener información de todo lo concerniente a la operación de ingresos y gastos en la compañía tales como: contabilidad, presupuestos, contabilidad de costos, etc.

La gestión financiera se encarga de equilibrar el presupuesto mensual, se encuentra basado en un programa que se encargue del manejo de dinero para así poder reducir la deuda y administrar los ingresos y gastos. El presupuesto mensual es el siguiente paso del plan financiero en el que va a medir el nivel de gastos en comparación de sus ingresos, en el que la compañía puede incurrir para tener una disciplina financiera y alcanzar por lo menos el punto de equilibrio, es importante acotar que el presupuesto mensual es un elemento importante para tener un mayor control de hasta donde la empresa puede endeudarse siempre en función de los ingresos.

Planificación de inversiones, la estrategia de inversión se basa en la distribución de los activos y la diversidad de las inversiones que reflejen el cambio de las necesidades financieras.

Requisitos para una planificación financiera efectiva: Para evitar problemas financieros futuros es indispensable realizar una buena planificación, para lo cual se tomara como primer punto la previsión en la que debemos disponer de lo probable e improbable. Se debe mencionar que no existen planes óptimos, por lo cual los planificadores deben hacer frente a los asuntos sin resolver basándose en su criterio al balancear deudas, ingresos, costos, etc. Como último punto

corresponde tomar en cuenta si el proceso que se está ejecutando es o no el correcto, en caso de que no sea este el correcto tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias, los planes que se hacen a largo son aquellos que hacen referencia a los comportamientos.

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administralas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir, para lo cual se tiene en cuenta:

7.1.2.3 Tercera etapa: Ejecución de estrategias.

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

7.1.2.4 Cuarta etapa: Evaluación de estrategias.

Se debe analizar los factores tanto internos como externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Se presentan interrogantes como los siguientes: ¿Siguen siendo fortalezas internas las que se enunciaron al principio de creación de la empresa?; ¿Siguen siendo debilidades las que configuraron las estrategias al inicio de operaciones?; ¿Son las oportunidades externas todavía unas oportunidades claras para la empresa o entidad?.

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

Modelo de la gerencia estratégica sugerida:

- ❖ Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- ❖ Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.
- ❖ Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- ❖ Fijar la misión de la industria.
- ❖ Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- ❖ Fijar objetivos.

- ❖ Fijar estrategias.
- ❖ Fijar metas.
- ❖ Fijar políticas.
- ❖ Asignar recursos.
- ❖ Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- ❖ Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

7.1.3 Principios básicos del mercadeo estratégico

El Mercadeo estrategico es un marco de referencia metodológico aplicado a acciones competitivas futuras, consideradas por las situaciones del entorno y del ámbito que se deben conocer y su posterior incidencia para una toma de decisiones adecuada, fijando de esta forma objetivos alcanzables, así como la planeación del desarrollo y el crecimiento de la institucion en el mercado en el cual se desempeña. La definición de estrategia en el ámbito del mercadeo: “Esta provista de conceptos intrínsecos de las cuatro P que se manejan en el mercadeo: Promoción, Producto, Precio y Plaza o canales de distribución”.

Debido a que muchos administradores, gerentes y coordinadores de instituciones prestadoras de salud no las conocen, tanto así que muchos administradores no saben aplicar una planeación estratégica de mercadeo, bien sea por la metodología, conceptos, desconocimiento del entorno y la forma de proyectar los escenarios futuros para el desarrollo del mercadeo en la empresa.

Modelo planteado para el Plan de Mercadeo Estratégico

Existen diversos modelos alternativos para elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo, pero sus diferencias resultan más de la forma que del contenido, donde sus resultados se traducen en acciones estratégicas de mejoramiento. Todos los modelos de alguna manera involucran en su proceso dos grandes componentes:

- El análisis interno, que comprende un diagnóstico detallado de todas las variables internas de la empresa, relacionadas con la mezcla de mercadeo, porque con ella se establecen las principales características que tienen o tendrán las instituciones. Pero también se puede analizar que se conozcan las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, esto es importante porque se establece la orientación que tendrá la misma en el futuro inmediato y en el lejano.
- El análisis externo, el cual comprende un estudio más profundo del entorno económico, social, tecnológico, ecológico y político, que en un momento dado afecta a la empresa. Pero también hay que estudiar la competencia misma, efectuar un análisis del usuario y por ende con este estudio se establecen las oportunidades y amenazas que tiene y observará la misma en el futuro inmediato.

7.1.3.1. Planteamiento estructura área de mercadeo

Dentro de la nueva estructura del área de Mercadeo, se recomienda que el área de mercadeo se ubique dentro del mapa general de procesos, con interdependencia directa con: Direccionamiento estratégico, Gestión de calidad y Gestión de aseguramiento, procesos estratégicos de la organización, a su vez se proponen los subprocesos que harán parte del área de mercadeo de la IPS COMFACAUCA.

7.1.4. Riesgo financiero en salud.

Mediante la expedición del decreto 4185 de 2011 reasignó a la Superintendencia Financiera de Colombia las funciones de .inspección, vigilancia y control de las Entidades Promotoras de Salud que la Superintendencia Nacional de Salud ejerce en virtud de los artículos 40 de la Ley 1122 de 2007 y 14 del Decreto 1018 de 2007, relacionadas con la administración de los riesgos financieros a que hace referencia el artículo 14 de la Ley 1122 de 2007. Dicha supervisión será ejercida por la Superintendencia Financiera de Colombia respecto de. aquellas Entidades Promotoras de Salud que cumplan las normas prudenciales que rigen a las entidades aseguradoras, en particular las del régimen previsto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en el Decreto 2555 de 2010, en los instructivos de la Superintendencia Financiera de Colombia y demás normas concordantes, aplicables a las entidades aseguradoras., mediante el cual el gobierno nacional asigna a la Superintendencia Nacional de Salud las funciones de ejercer vigilancia y control sobre la administración del riesgo financiero de la EPS.

La Ley 1122 de 2007 percibió la gestión del riesgo en salud y la consecuente administración del riesgo financiero como aspectos inherentes al aseguramiento.

Ingresos en el sector de salud.

El Superintendente de Salud, entregó el reporte de los resultados financieros de las entidades relacionadas con el sector, lo que llama la atención es que contando EPS, IPS y servicios complementarios como ARL y Soat se llegaron a ingresos el año pasado por \$55,5 billones.

En cuanto a las Entidades Promotoras de Salud, estas lograron \$44,8 billones; a la hora de separar los ingresos las del régimen contributivo recibieron \$23,2 billones y el subsidiado \$16,3 billones.

En cuanto a las EPS inactivas y las no adaptadas las primeras obtuvieron \$5 billones y las segundas \$219.260 millones.

Los planes adicionales de salud registraron movimientos de \$5,9 billones, lo que significó 10% más que 2016. La cifra se logró por \$317.830 millones en ambulancias, prepagadas \$3,4 billones, pólizas de salud \$1,6 billones, planes complementarios \$504.970 millones.

Por último, las entidades que ofrecen los seguros accidentes de tránsito y riesgos laborales, estos tuvieron ingresos por \$4,9 billones, donde los ramos ARL y SOAT registraron primas por \$3,4 billones y \$1,9 billones, respectivamente.

1. Resolución 3372 del 12 de octubre de 2016: Por el cual se establece el procedimiento para la recolección, diligenciamiento, almacenamiento y consulta de los parámetros generales de contenidos, seguimiento y evaluación de los Programas de Saneamiento Fiscal y Financiero elaborados por las Empresas Sociales del Estado del nivel Territorial categorizadas en riesgo medio y alto.

Es de gran importancia tener en cuenta la normatividad que rige a entidades como Comfacauca, así como decretos que puedan facilitar créditos o financiación, ya que, si se busca mejorar los ingresos financieros, se debe expandir el portafolio de servicios.

2. Informe de la actualización integral del plan de beneficios en salud con cargo a la UPC del año 2019.

El conocimiento de esta información nos ayuda a saber qué servicios se pueden ofertar los cuales no están cubiertos en el POS o son de difícil acceso en la ciudad de Popayán (como exámenes de

laboratorio y toma de imágenes radiológicas, para lo cual muchas personas deben desplazarse hasta la ciudad de Cali).

3. Riesgo financiero en salud.

Mediante la expedición del decreto 4185 de 2011 reasignó a la Superintendencia Financiera de Colombia las funciones de .inspección, vigilancia y control de las Entidades Promotoras de Salud que la Superintendencia Nacional de Salud ejerce en virtud de los artículos 40 de la Ley 1122 de 2007 y 14 del Decreto 1018 de 2007, relacionadas con la administración de los riesgos financieros a que hace referencia el artículo 14 de la Ley 1122 de 2007. Dicha supervisión será ejercida por la Superintendencia Financiera de Colombia respecto de. aquellas Entidades Promotoras de Salud que cumplan las normas prudenciales que rigen a las entidades aseguradoras, en particular las del régimen previsto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en el Decreto 2555 de 2010, en los instructivos de la Superintendencia Financiera de Colombia y demás normas concordantes, aplicables a las entidades aseguradoras., mediante el cual el gobierno nacional asigna a la Superintendencia Nacional de Salud las funciones de ejercer vigilancia y control sobre la administración del riesgo financiero de la EPS.

La Ley 1122 de 2007 percibió la gestión del riesgo en salud y la consecuente administración del riesgo financiero como aspectos inherentes al aseguramiento.

4. Ingresos en el sector de salud.

El Superintendente de Salud, entregó el reporte de los resultados financieros de las entidades relacionadas con el sector, lo que llama la atención es que contando EPS, IPS y servicios complementarios como ARL y Soat se llegaron a ingresos el año pasado por \$55,5 billones.

En cuanto a las Entidades Promotoras de Salud, estas lograron \$44,8 billones; a la hora de separar los ingresos las del régimen contributivo recibieron \$23,2 billones y el subsidiado \$16,3 billones. En cuanto a las EPS inactivas y las no adaptadas las primeras obtuvieron \$5 billones y las segundas \$219.260 millones.

Los planes adicionales de salud registraron movimientos de \$5,9 billones, lo que significó 10% más que 2016. La cifra se logró por \$317.830 millones en ambulancias, prepagadas \$3,4 billones, pólizas de salud \$1,6 billones, planes complementarios \$504.970 millones.

Por último, las entidades que ofrecen los seguros accidentes de tránsito y riesgos laborales, estos tuvieron ingresos por \$4,9 billones, donde los ramos ARL y SOAT registraron primas por \$3,4 billones y \$1,9 billones, respectivamente.

5. Resolución 3372 del 12 de octubre de 2016: Por el cual se establece el procedimiento para la recolección, diligenciamiento, almacenamiento y consulta de los parámetros generales de contenidos, seguimiento y evaluación de los Programas de Saneamiento Fiscal y Financiero elaborados por las Empresas Sociales del Estado del nivel Territorial categorizadas en riesgo medio y alto.

7.2. ESTUDIO DE MERCADO DE LA IPS COMFACAUCA

Portafolio de servicios

La IPS Comfacauca ofrece los siguientes servicios:

- Medicina Preventiva y del Trabajo

Evaluación médica ocupacional de ingreso, egreso, periódico, cambio de ocupación, post-incapacidad y reintegro

Exámenes complementarios ocupacionales: audiometría, espirometría, optometría

- Asesoría Técnica en Seguridad y Salud en el Trabajo

Asesorías en la implementación de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo.

Desarrollo de los sistemas de vigilancia e epidemiología de acuerdo con el riesgo al que está expuesta la empresa: riesgo biológico, psicológico, osteomuscular, cardiovascular, conservación visual, conservación auditiva, entre otros.

- Vacunación Empresarial

Vacunación PAI y particular con descuentos para afiliados y con subsidio en especie de acuerdo a la categoría.

- Laboratorio Clínico

Apoyo al diagnóstico clínico, con personal idóneo, innovación en tecnología, contamos con certificación ISO 9001:2000

- Chequeo Medico

Evaluación integral del estado de salud del paciente, en la que se realiza un diagnóstico preventivo especializado para identificar de manera oportuna la aparición de enfermedades y tener la posibilidad de intervenirlas adecuadamente.

Portafolio de Clientes

- ❖ Banco Mundo Mujer
- ❖ Compañía Energética
- ❖ CRC
- ❖ Rama Judicial
- ❖ Grupo Acción
- ❖ Ingeniería de Vías y Agregados Tetuan
- ❖ Colmena
- ❖ Positiva
- ❖ Sura
- ❖ Sanitas
- ❖ Sena
- ❖ Unicomfacauca
- ❖ Universidad del Cauca
- ❖ Cooperativa de Caficultores
- ❖ Fundación Smurfit Kappa Colombia
- ❖ Acueducto y Alcantarillado de Popayán
- ❖ CodelCauca
- ❖ Serviaseo Popayán
- ❖ Eléctricas Medellín

- ❖ Empresas pequeñas y medianas del Departamento del Cauca (Cementos Cauca, Cerámicas Moderna, Ferropinturas, etc)

Aplicación de matrices Matriz BCG:

Tabla 1. Ventas del servicio

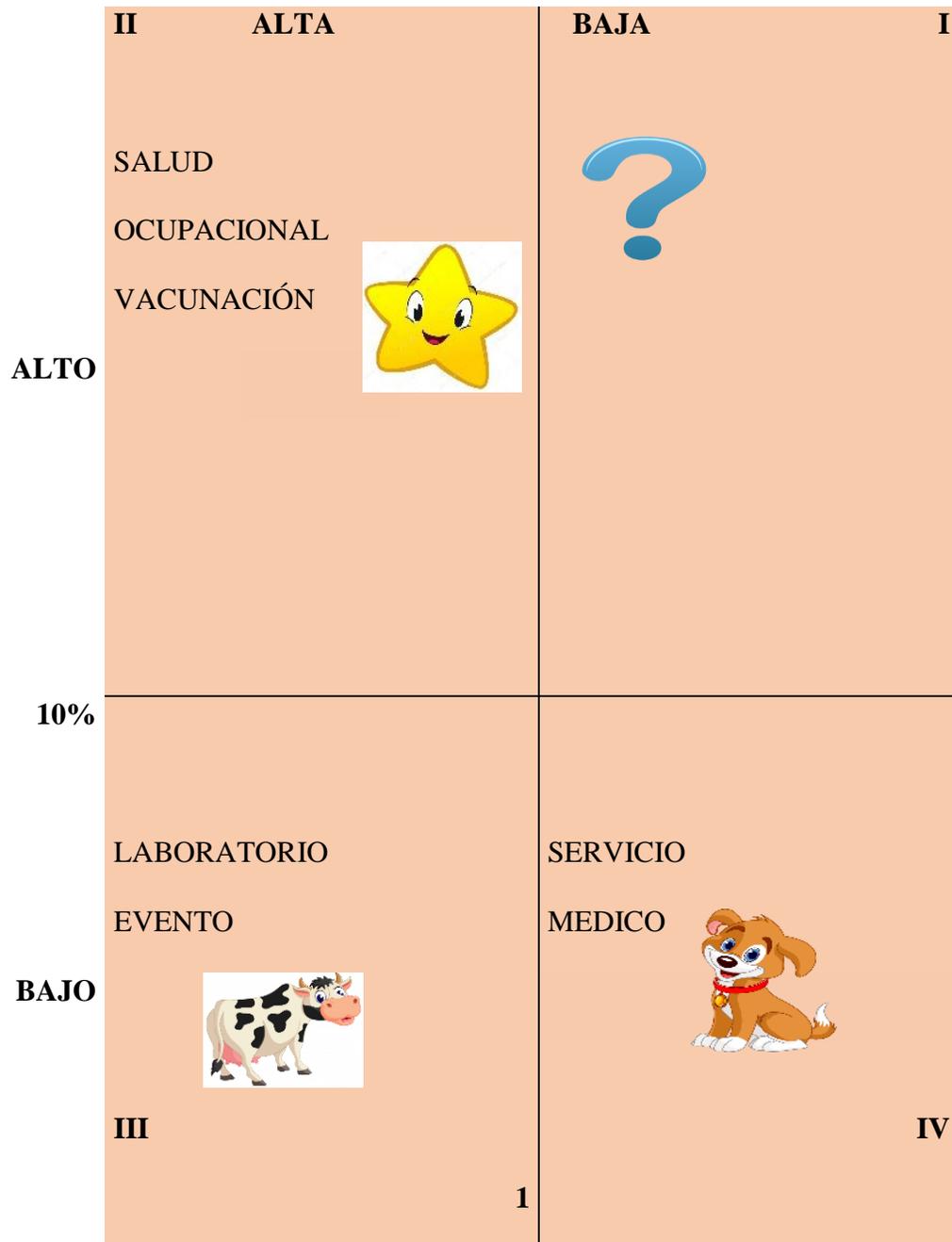
| PORTAFOLIO | VENTAS | | CRECIMIENTO |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2018 | |
| | ENE- JUN | ENE- JUN | |
| SALUD OCUPACIONAL | 763.553.475 | 746.277.698 | 231% |
| SERVICIO MEDICO | 65.621.833 | 174.457.489 | -6239% |
| VACUNACIÓN | 25.593.920 | 849.133 | 291412% |
| LABORATORIO EVENTO | 88.303.565 | 166.368.747 | -4692% |

Tabla 2. Ventas del Servicio vs venta del competidor

| PORTAFOLIO | VENTAS | | CUOTA DEL MERCADO |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------------|
| | PROPIAS | COMPETIDOR | |
| | 2019 | 2019 | |
| | ENE- JUN | ENE- JUN | |
| SALUD OCUPACIONAL | 763.553.475 | 169.532.542 | 4,50 |
| SERVICIO MEDICO | 65.621.833 | 235.632.125 | 0,28 |
| VACUNACIÓN | 25.593.920 | 19.352.532 | 1,32 |
| LABORATORIO EVENTO | 88.303.565 | 49.652.221 | 1,78 |

Análisis tabla 1, 2: El eje de mayor crecimiento es el servicio de vacunación y salud ocupacional dentro del mercado. Estos dos servicios son los de mayor crecimiento con cuotas de mercado altas, que favorecen su buen posicionamiento y una óptima generación de utilidades.

Tabla 3. Matriz BCG



Análisis Tabla 3: En la matriz BCG, la IPS COMFACAUCA en la cartera de productos categorizado como producto estrella esta salud ocupacional, vacunación se establece con crecimiento elevado, favorece el posicionamiento y ventas, en la cartera de producto categorizado como producto vaca se establece el servicio de laboratorio clínico ayuda a mantener la marca en el mercado.

6. Mix de mercadeo (4P)

a. Producto: En el servicio médico ocupacional intervienen profesionales con especialización en medicina y salud en el trabajo con licencia vigente, que tengan amplio conocimiento en normatividad laboral, se cuenta con la mejor tecnología al servicio de los clientes: Salones con elementos de sonido y video de alta definición, climatización de ambientes, programa de diligenciamiento de historias clínicas, facturación y reportes estadísticos y con soportes permanente de SITIS SA. Todos nuestros equipos de diagnóstico cuentan con calibración vigente y certificada por un laboratorio reconocido

b. Precio: La consulta médico ocupacional se oferte a \$31.000 para el año 2019, en el año 2018 se encontraba en 29.500, esta tarifa es propia, se ofrece descuento para grupos superiores de 10 personas por empresa. La tarifa puede incrementar si la empresa requiere que el grupo extramural realice las consultas en la entidad.

c. Plaza: Para las citas lo pueden realizar mediante comunicación telefónica, vía correo electrónico, WhatsApp o personalmente en las instalaciones de la IPS. Se cuenta con la más amplia y completa infraestructura al servicio de los clientes: la sede en el Municipio de Popayán ubicada en la Carrera 10 con Calle 2 esquina, que cuenta con su propio auditorio de conferencias para 30 personas, consultorios de atención por medicina general, ocupacional, fisiatría, ortopedia, laboratorio clínico especializado, centro de rehabilitación física y ocupacional, entre otros;

además contamos con más de 10 auditorios con capacidades que van desde 40 hasta 600 personas perfectamente ubicadas; la unidad deportiva la villa olímpica con amplias zonas verdes, canchas reglamentarias para la práctica de deportes competitivos.

Promoción: Los servicios de IPS Comfacauca se publicitan a través de medios radiales, televisivos, redes sociales, volantes, pasacalles y pagina web.

7. Posicionamiento: Conclusiones y recomendaciones

Producto estrella: VACUNACION

- Descentralizar los servicios de vacunación a las zonas rurales del municipio de Popayán.
- Campañas de información y comunicación a la comunidad en medios televisivos y radiales sobre los servicios que ofrece la IPS COMFACAUCA.
- Jornadas de vacunación en las 9 comunas de Popayán
- Capacitación a las madres comunitarias, líderes y comunidad en la importancia de cumplir con el esquema de vacunación.

Producto estrella: SALUD OCUPACIONAL

- Crear, organizar, distribuir un portafolio de servicios virtual e impreso para entregarlo a las diferentes empresas de Popayán
- Capacitación a funcionarios de las empresas de Popayán en prevención de enfermedades laborales, seguridad y salud en el trabajo.
- Participar en las ferias, exposiciones en eventos públicos posicionamiento el servicio.
- Contratación de profesionales idóneos para la prestación servicio.
- Convenios con administradoras de riesgos laborales.
- Posicionamiento de redes sociales (FACEBOOK, INSTAGRAN, WASAP, YOUTUBE)

- Creación de página web de los servicios que ofrece la IPS Comfacauca.

Producto Vaca: Laboratorio clínico por evento.

- Crear, organizar, distribuir un portafolio de servicios virtual e impreso para entregarlo a las diferentes empresas de Popayán
- Campañas de información y comunicación a la comunidad en medios televisivos y radiales sobre los servicios que ofrece la IPS COMFACAUCA.
- Adquirir equipos de última tecnología para la prestación del servicio de laboratorio clínico
- Contratación de profesionales idóneos para la prestación servicio.
- Adquirir un sistema de virtual para consulta de resultados.

8. DISEÑO METODOLOGICO

8.1 LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO

La entidad donde se desarrollará la investigación, se encuentra ubicada en el municipio de Popayán esta investigación está enfocada en el área administrativa y financiera de la IPS de la Caja de Compensación Familiar del Cauca - Comfacaucá.

8.2 LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA

Popayán es la capital del Departamento del Cauca en la República de Colombia, se encuentra a una altitud de 1.738 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media de 19° C, se localiza a los 2°27' norte y 76°37'18" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

8.3 LOCALIZACION INSTITUCIONAL

La IPS COMFACAUCA se encuentra ubicada en la Calle 2 con Carrera 10 esquina barrio el Cadillal.

8.4 OBJETO DE ESTUDIO

Área Administrativa

8.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Cuantitativa – descriptiva

8.5.1 POBLACION

La IPS COMFACAUCA cuenta con la siguiente población laboral:

TABLA 4. Relación personal administrativo*Tabla 4. Relación personal administrativo*

| PERSONAL IPS | |
|----------------------|-----------|
| ADMINISTRATIVOS | 10 |
| ASISTENCIALES | 2 |
| PRESTACIÓN SERVICIOS | 25 |
| TOTAL | 37 |

8.5.2. CAPACIDAD INSTALADA IPS COMFACAUCA*Tabla 5. Relación capacidad instalada IPS COMFACAUCA*

| CAPACIDAD INSTALADA | |
|----------------------------|-----------------|
| INSTALACIONES | CANTIDAD |
| ÁREA DE FACTURACIÓN | 1 |
| OFICINA DE ARCHIVO | 1 |
| CONSULTORIOS MEDICOS | 9 |
| ÁREA DE ODONTOLOGÍA | 1 |
| VACUNACIÓN | 1 |
| OFICINA ADMINISTRATIVA | 1 |
| ÁREA DE CARTERA | 1 |
| SALAS DE ESPERA | 2 |
| ALMACÉN | 1 |
| AREA DE RESIDUOS | 1 |
| BAÑOS | 3 |
| LABORATORIO | 1 |
| CAFETIN | 1 |
| AUDITORIO | 1 |

8.5.2 ÁREAS DE GESTIÓN

Tabla 6. Relación áreas de gestión IPS COMFACAUCA

| ÁREAS DE GESTIÓN | |
|------------------|-----------|
| ADMINISTRATIVA | 3 |
| CARTERA | 2 |
| OCUPACIONAL | 25 |
| FACTURACIÓN | 5 |
| ENFERMERIA | 2 |
| TOTAL | 37 |

8.5.3 PLATAFORMA ESTRATEGICA INSTITUCIONAL

MISIÓN

Somos una institución prestadora de servicios de salud, de carácter privado sin ánimo de lucro, que entrega a la comunidad atención en salud de calidad y fomenta estilos de vida saludables a fin de prevenir enfermedades y recuperar la salud de la población caucana, para eso contamos con los recursos tecnológicos adecuados y un talento humano idóneo, comprometido plenamente con nuestros clientes.

VISIÓN

La IPS Comfacauca en el 2020, será una organización reconocida en el departamento del Cauca por la prestación de servicios de salud con calidad, enfatizando sus programas y procesos en la calidez y la integralidad de la atención, con un equipo humano idóneo y la mejor tecnología puesta al servicio de la salud.

OBJETIVO GENERAL

Ofrecer atención a toda la población que solicite los servicios de salud, evaluando, diagnosticando y dando trámite ideal al usuario en procura de su pronta recuperación y reintegración a sus actividades diarias. El grupo interdisciplinario de la IPS elabora siempre acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con el fin de optimizar los estilos de vida de la comunidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar cultura de calidad en la atención, orientando todas las acciones de los colaboradores de la IPS a la satisfacción del usuario y su familia.
- Brindar la oportunidad al usuario de obtener los servicios de salud en el menor tiempo posible, con el fin de disminuir los riesgos para la salud.
- Minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en la prestación de los servicios de salud.
- Valorar al paciente de manera integral, con el fin de garantizarle una atención que cumpla con los más altos estándares de calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD

El eje principal de trabajo de la IPS Comfacaucá es generar confianza en nuestros usuarios, por eso nuestra gestión se encamina a fortalecer el talento humano y promover mejores prácticas en salud con responsabilidad y compromiso social, teniendo como conducta general de calidad el mejoramiento constante y el cumplimiento normativo

8.5.4 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Área administrativa

8.5.5 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

Trabajadores dependiendo del tipo de contrato.

8.5.6 FUENTES PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Fuentes secundarias. Los documentos empleados para complementar el desarrollo de la investigación son:

- Estados Financieros
- Material académico de referencia
- Base de datos empresas organizaciones empresariales en el Departamento del Cauca.
- Búsqueda de otras instituciones déficit financiero a nivel Departamental
- Documentos de direccionamiento estratégico donde se encuentren los manuales de funciones, visión, misión, objetivos, políticas y demás.
- Número de contratos.
- Nomina

8.5.6 METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Observación y análisis de la institución a nivel financiero internamente.

8.5.7 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Reuniones con el personal del área financiera y área de facturación.
- Reuniones con el personal administrativo de la institución.
- La observación de los sujetos de estudio y del tema a investigar.

8.5.8 TÉCNICAS

- Observación directa
- Plantillas

8.5.9 INSTRUMENTOS

- Cuestionarios: Plantillas.
- Instrumentos de análisis financiero.

9. ASPECTOS ÉTICOS

La presente investigación fue ejecutada teniendo en cuenta los principios éticos propios de los procesos investigativos, buscando el beneficio y equilibrio financiero en la IPS COMFACAUCA.

10. MUESTRAS

10.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población Universo: La población está constituida por 37 personas laborando en IPS de la caja de compensación familiar del Cauca – Comfacauca.

Muestra: La muestra de la población es igual a la población universo.

11. RESULTADOS Y ANÁLISIS

11.1. DOFA

Tabla 7. DOFA IPS COMFACAUCA

| IPS COMFACAUCA – DOFA | |
|---|---|
| <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco personal. • Un número mínimo de contratos • Falta en los procesos • Manual de funciones • Rotación constante del personal • Insuficiencia en la plataforma digital • La prestación de servicios por el talento humano, no genera un adecuado compromiso con los procesos administrativos de la IPS. • Flujo inadecuado de la información entre las áreas de auditoría, facturación y cartera. | <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Capacidad instalada • Posicionamiento • Musculo financiero • Portafolio de servicios • La red interna de los servicios que presta la IPS, permite optimizar servicios y recursos para los usuarios • Talento humano • Se cuenta con personal idóneo • Se cuenta con un Plan Anual de Capacitación • Implementación SGSST • Trabajo en equipo • Mejoramiento de procesos. • Buen ambiente laboral en las áreas administrativas. |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado • El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarifas expuestas a la variación constante de su valor • Bastante oferta y poca demanda • Un gran número de profesionales especialista en el área de seguridad y salud en el trabajo • Instituciones de garaje |

NOTA: 1. Categoría alta. 2. Categoría baja

Análisis Tabla 7: DOFA IPS Comfacauca

Según lo expuesto en la matriz DOFA, observamos y categorizamos las amenazas de la siguiente manera:

- Categoría alta: Un número mínimo de contratos, estrategia: masificar el portafolio de servicios a las pequeñas, medianas y grandes organizaciones empresariales.
- Categoría alta: La prestación de servicios por el talento humano, no genera un adecuado compromiso con los procesos administrativos de la IPS. Estrategia: establecer un protocolo de los procesos y procedimientos mediante jornadas de capacitación al personal de las diferentes áreas de la IPS Comfacauca.
- Categoría alta: Flujo inadecuado de la información entre las áreas de auditoría, facturación y cartera. Estrategia: generar un sistema de información que contengan las alertas presentadas en los procesos administrativos.

11.2. ANALISIS DE COSTOS

11.3. ESTADOS DE RESULTADOS POR MES

Tabla 8. Estados de resultados enero – abril 2019

| CUENTA | DETALLE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
|---|---------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| NIVEL 5 | | 2019/01/01 - 2019/01/31 | 2019/02/01 - 2019/02/28 | 2019/03/01 - 2019/03/31 | 2019/04/01 - 2019/04/30 |
| 41250501 - CONSULTA MEDICA GENERAL | | -307.900 | 0 | 0 | 0 |
| 41250580 – GLOSAS | | -64.105 | -60.000 | 0 | 0 |
| 41252001 - CONSULTA MEDICA GENERAL | | -4.701.665 | -3.382.780 | -7.224.440 | -4.243.526 |
| 41252002 - LABORATORIO CLINICO | | -6.860.135 | -5.446.000 | -50.000 | -2.491.500 |
| 41252003 – RADIOLOGIA | | -427.700 | -327.300 | -66.700 | -36.000 |
| 41252005 - PROMOCION Y PREVENCIÓN | | -11.437.453 | -3.200.800 | -4.010.100 | -24.000 |
| 41252006 - ATENCIÓN ODONTOLÓGICA | | -1.215.400 | -1.104.208 | -3.491.120 | -956.600 |
| 41252007 - CURACIONES E INYECTOLOGIA | | -701.500 | -3.915.222 | -448.700 | -1.867.200 |
| 41252008 - SALUD OCUPACIONAL | | -35.523.867 | -19.267.180 | -13.708.742 | -15.097.860 |
| 41252009 - CONSULTA ESPECIALISTAS | | -667.480 | -2.175.860 | -3.653.360 | -2.415.050 |
| 41252010 - PROGRAMA P A I N | | 0 | -10.000.000 | -10.000.000 | -10.000.000 |
| 41252015 - TERAPIAS FISICAS | | -6.619.935 | -7.422.480 | -9.704.148 | -6.782.405 |
| 41252505 - PROMOCION Y PREVENCIÓN | | 0 | 0 | 0 | -4.978.400 |
| 41252510 - SALUD OCUPACIONAL | | -75.070.069 | -91.181.552 | -110.757.819 | -84.966.593 |
| 41259501 – SOBRANTES | | -12.401 | -402 | -4.061 | -600 |
| 41259503 – INTERESES | | -2.567.651 | -3.121.783 | -4.274.624 | -4.220.603 |
| 41259509 - MULTAS Y ORDENES DE APOYO | | -6.100 | -100 | 0 | -100 |
| 41259512 - DETERIORO DE CUENTAS X COBRAR | | 0 | 0 | -24.381.083 | 0 |
| 41259621 – CONCESIONES | | -2.367.732 | -2.367.732 | -2.077.395 | -2.676.533 |
| | | -148.551.093 | -152.973.400 | -193.852.293 | -140.756.970 |
| 510506A0 – SUELDOS | | 14.827.850 | 13.908.050 | 13.487.533 | 13.805.474 |
| 510515A0 - HORAS EXTRAS Y RECARGOS | | 0 | 0 | 75.026 | 0 |
| 510521A0 – VIATICOS | | 217.900 | 197.000 | 0 | 244.000 |
| 510524A0 – INCAPACIDADES | | 15.518 | 75.013 | 2.976.667 | 0 |
| 510527A0 - AUXILIO DE TRANSPORTE | | 320.206 | 223.174 | 417.238 | 320.206 |
| 510530A0 – CESANTIAS | | 1.377.342 | 1.174.857 | 1.045.552 | 1.209.630 |
| 510533A0 - INTERESES A LAS CESANTIAS | | 13.105 | 36.064 | 92.139 | 83.580 |
| 510539A0 – VACACIONES | | 664.315 | 880.442 | 473.548 | 736.813 |
| 51055102 - UNIFORMES Y CALZADO | | 0 | 0 | 3.252.521 | 0 |
| 510568A0 - APORT ADMINISTRD DE RIESGOS PROFESIONALE | | 293.805 | 260.164 | 337.245 | 282.123 |

| | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|
| 510569A0 - APORTES A ENTIDADES ADMIN DE SALUD | 1.261.605 | 1.182.584 | 1.153.201 | 1.223.000 |
| 510570A0 - APORTES A FONDOS DE PENSIONES Y/O CESANT | 1.780.786 | 1.669.205 | 1.627.980 | 1.726.021 |
| 510572A0 - APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR | 594.533 | 556.530 | 542.837 | 569.941 |
| 510575A0 - APORTES ICBF | 430.385 | 401.833 | 438.667 | 427.589 |
| 510578A0 – SENA | 313.072 | 293.971 | 240.229 | 285.213 |
| 51059512 - PRIMA LEGAL | 1.377.338 | 1.174.857 | 1.045.551 | 1.209.628 |
| 51059514 - BIENESTAR DE PERSONAL FIJO | 0 | 62.400 | 0 | 0 |
| 51101001 - REVISORIA FISCAL | 264.070 | 264.070 | 264.070 | 132.035 |
| 51101501 - AUDITORIA EXTERNA | 357.358 | 357.358 | 377.644 | 377.644 |
| 51103501 - ASESORIA TECNICA | 551.500 | 0 | 0 | 0 |
| 51109503 - SERVICIOS PROFESIONALES Y ASESORIAS | 0 | 1.558.650 | 6.811.570 | -6.161.670 |
| 51157015 – HONORARIOS | 118.072 | 629.395 | 1.494.914 | -864.791 |
| 51157020 – COMISIONES | 68.664 | 64.504 | 64.505 | 77.697 |
| 51157025 – SERVICIOS | 447.613 | 700.157 | 578.390 | 623.095 |
| 51157040 – COMPRAS | 495.073 | 360.906 | 871.471 | 248.023 |
| 51157501 - IMPUESTO AL CONSUMO | 350 | 17.374 | 13.838 | 12.006 |
| 51159504 - OTROS IMPUESTOS | 0 | 664.000 | 0 | 0 |
| 51201001 - CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS | 620.753 | 620.753 | 620.753 | 620.753 |
| 51250501 – CONTRIBUCIONES | 127.513 | 127.513 | 127.513 | 127.513 |
| 51251001 - AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO | 283.672 | 91.247 | 91.247 | 91.247 |
| 51301001 – CUMPLIMIENTO | 134.476 | 0 | 64.000 | 0 |
| 51306001 - RESPONSABILIDAD CIVIL Y EXTRA CONTRACTUAL | 220.932 | 220.932 | 220.932 | 220.932 |
| 51309503 - POLIZAS MULTIRIESGOS | 7.793 | 22.608 | 7.793 | 7.793 |
| 51350201 - ASEO Y LAVANDERIA | 5.158.688 | 5.119.688 | 5.119.688 | 5.119.688 |
| 51350501 – VIGILANCIA | 306.688 | 306.688 | 306.688 | 1.397.817 |
| 51351001 – TEMPORALES | 500.000 | 0 | 500.000 | 1.500.000 |
| 51352501 - ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO | 577.560 | 414.780 | 445.740 | 449.170 |
| 51353001 - ENERGIA ELECTRICA | 1.504.200 | 1.323.200 | 1.402.000 | 1.363.800 |
| 51353501 – TELEFONO | 222.967 | 331.033 | 62.425 | 64.308 |
| 51354001 - CORREOPORTES Y TELEGRAMAS | 112.335 | 398.394 | 102.948 | 242.330 |
| 51355001 - TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS | 0 | 27.450 | 0 | 0 |
| 51355501 – GAS | 65.000 | 0 | 65.000 | 0 |
| 51359503 - SERVICIO DE TELEFONIA CELULAR | 10.269 | 471.230 | 342.387 | 341.391 |
| 51359504 - TELEVISION POR CABLE | 34.454 | 0 | 34.453 | 34.453 |

| | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 51359505 - SERVICIO DE INTERNET | 1.342.170 | 1.615.939 | 1.422.795 | 1.445.831 |
| 51401501 - TRAMITES Y LICENCIAS | 0 | 0 | 182.820 | 0 |
| 51409502 - OTROS GASTOS LEGALES | 5.800 | 0 | 0 | 0 |
| 51451001 - MANT CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS | 176.867 | 1.478.777 | 1.632.648 | 263.298 |
| 51451501 - MANT MAQUINARIA Y EQUIPO | 1.787 | 441.437 | 1.787 | 1.787 |
| 51452001 - MANT EQUIPO OFICINA MUEBLES Y ENSERES | 0 | 0 | 290.000 | 0 |
| 51551001 - PASAJES FLUVIALES Y/O MARITIMOS | 6.000 | 0 | 0 | 0 |
| 51552001 - PASAJES TERRESTRES | 0 | 12.000 | 117.000 | 162.000 |
| 51602001 - MAQUINARIA Y EQUIPO | 172.839 | 0 | 0 | 0 |
| 51602005 - MAQUINARIA Y EQUIPO | 0 | 171.627 | 171.627 | 171.627 |
| 51602401 - EQUIPO DE OFICINA | 1.000.022 | 0 | 0 | 0 |
| 51602405 - EQUIPO DE OFICINA | 0 | 645.912 | 645.912 | 645.912 |
| 51602410 - EQUIPO DE OFICINA | 0 | 350.862 | 350.862 | 350.862 |
| 51602801 - EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN | 1.343.592 | 0 | 0 | 0 |
| 51602805 - EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN | 0 | 1.346.911 | 1.341.689 | 1.299.670 |
| 51602810 - EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN | 0 | 12.369 | 12.369 | 12.369 |
| 51603201 - EQUIPO MEDICO CIENTIFICO | 762.226 | 0 | 0 | 0 |
| 51603205 - EQUIPO MEDICO CIENTIFICO | 0 | 512.185 | 512.185 | 512.185 |
| 51603210 - EQUIPO MEDICO CIENTIFICO | 0 | 244.799 | 244.799 | 244.799 |
| 51750501 – PUBLICIDAD | 1.618.137 | 111.651 | 507.495 | 278.818 |
| 51751501 - PLAN DE MEDIOS | 517.857 | 746.269 | 71.913 | 98.003 |
| 51952501 - ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | 0 | 0 | 46.723 | 1.514 |
| 51953001 - UTILESPAPELERIA Y FOTOCOPIAS | 817.016 | 800.000 | 800.000 | 800.000 |
| 51953501 - COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 80.000 | 0 | 0 | 0 |
| 51954501 - TAXIS Y BUSES | 200.000 | 200.000 | 0 | 0 |
| 51955001 – ESTAMPILLAS | 0 | 0 | 16.120 | 181.000 |
| 51956001 - CASINO Y RESTAURANTE | 0 | 31.204 | 65.469 | 29.200 |
| 51959506 - MATERIALES Y SUMINISTROS | 1.335.239 | 2.967.017 | 2.202.751 | 2.480.087 |
| 51959514 – AJUSTES | 0 | 0 | 350.000 | 0 |
| 51959517 - AUXILIOS Y PATROCINIOS | 0 | 0 | 0 | 1.343.500 |
| 51959530 - SALUD OCUPACIONAL | 620.000 | 181.500 | 0 | 153.500 |
| 51959536 - ACTIVIDADES RECREATIVAS | 0 | 0 | 60.000 | 0 |
| 51959541 - INCINERACION DESECHOS | 103.500 | 98.300 | 81.000 | 77.600 |

| | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| 51959548 - COMUNICACION Y DIVULGACION | 0 | 0 | 0 | 178.768 |
| 51959599 - AJUSTE AL PESO | 1.368 | 821 | 251 | 390 |
| 51981001 – DEUDORES | 0 | 0 | 880.907 | 0 |
| 51991510 - SERVICIOS SOCIALES | 444.960 | 558.429 | 557.852 | 500.221 |
| 51991515 - ADMINISTRACION DEL SERVICIO | 11.378 | 11.746 | 12.372 | 15.959 |
| 51991530 - GASTOS A DISTRIBUIR CREDITO (CR) | -68.664 | -64.504 | -64.505 | -77.697 |
| 51992501 - GASTOS DE ADMINISTRACION | 5.895.361 | 5.290.418 | 6.275.488 | 6.238.016 |
| 53051501 – COMISIONES | 361.350 | 339.450 | 341.249 | 408.900 |
| 53991515 - GASTOS DE INDIRECTOS | 53.046 | 61.814 | 65.452 | 83.988 |
| 53991530 - GASTOS A DISTRIBUIR CREDITO (CR) | -361.350 | -339.450 | -341.249 | -408.900 |
| | 52.118.262 | 54.015.557 | 66.051.680 | 45.641.655 |
| 61250102 - LABORATORIO CLINICO | 361.785 | 0 | 0 | 0 |
| 61250112 - GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA | 0 | 130.000 | 0 | 0 |
| 61250142 - MATERIALES Y SUMINISTROS | 347.059 | 3.707.123 | 3.097.410 | 989.823 |
| 61250180 - GLOSAS A CAPITACION | 31.000 | 200.000 | 0 | 0 |
| 61250181 - SALARIO PERSONAL ASISTENCIAL | 12.781.200 | 11.578.950 | 8.853.850 | 6.963.953 |
| 61250182 - AUXILIO TRANSPORTE PERSONAL ASISTENCIAL | 378.738 | 355.784 | 388.128 | 333.143 |
| 61250183 – CESANTIAS | 1.214.290 | 1.006.172 | 1.200.493 | 949.234 |
| 61250184 - INTERESES A LAS CESANTIAS | 60.337 | 30.253 | 56.278 | 65.297 |
| 61250185 – VACACIONES | 557.041 | 796.807 | 479.480 | 426.748 |
| 61250187 - PRIMA LEGAL | 1.213.177 | 1.006.172 | 1.200.493 | 949.234 |
| 61250189 - APORTES RIESGOS PROFESIONALES | 314.970 | 284.770 | 242.169 | 173.565 |
| 61250190 - APORTES EPS | 1.271.807 | 1.016.667 | 1.052.239 | 847.853 |
| 61250191 - FONDO DE PENSIONES | 1.772.757 | 1.434.817 | 1.485.502 | 1.196.864 |
| 61250192 - APORTES SENA | 296.240 | 234.840 | 198.854 | 166.482 |
| 61250193 - APORTES ICBF | 444.260 | 352.260 | 298.318 | 249.438 |
| 61250194 - APORTES COMFACAUCA | 592.380 | 469.480 | 397.609 | 332.494 |
| 61250195 - AJUSTE SUELDOS | 0 | 0 | 1.297.000 | 0 |
| 61250196 - INCAPACIDADES | 154.467 | 44.800 | 162.755 | 48.033 |
| 61250203 - IMAGENOLOGIA Y RADIOLOGIA | 0 | 1.086.400 | 0 | 0 |
| 61250206 - ATENCION ODONTOLOGIA | 460.000 | 524.000 | 524.000 | 628.000 |
| 61250218 - CONSULTA ESPECIALISTA | 47.400 | 23.700 | 0 | 0 |
| 61250280 - GLOSAS NO CAPITADAS | 0 | 0 | 0 | 60.500 |
| 61250302 - LABORATOPRIO CLINICO | 3.256.884 | 2.324.855 | 681.371 | 2.744.072 |
| 61250303 – RADIOLOGIA | 120.466 | 930.767 | 581.758 | 240.770 |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 61250305 - PROMOCION Y PREVENCIÓN | 5.807.914 | 2.989.816 | 3.811.252 | 5.580.636 |
| 61250308 - SALUD OCUPACIONAL | 65.738.042 | 81.427.836 | 65.263.518 | 68.728.222 |
| 61250310 - CONSULTA OPTOMETRIA | 4.067.500 | 4.014.900 | 4.100.700 | 3.908.600 |
| 61250317 - CONSULTA PSICOLOGICA | 0 | 0 | 0 | 2.973.319 |
| 61250318 - TERAPIA FISICA | 3.877.800 | 3.932.000 | 2.150.000 | 3.208.000 |
| 61250319 – AUDIOMETRIA | 0 | 6.758.400 | 6.476.800 | 0 |
| 61250320 - CONSULTA FONOAUDIOLOGIA | 3.970.560 | 0 | 0 | 5.406.720 |
| 61250324 - CONSULTA ESPECIALISTA | 0 | 0 | 442.400 | 0 |
| 61250342 - MATERIALES Y SUMINISTROS | 1.206.156 | 422.196 | 66.174 | 51.741 |
| 61250381 - SALARIO PERSONAL ASISTENCIAL | 3.949.083 | 4.039.650 | 2.917.150 | 3.244.613 |
| 61250382 - AUXILIO TRANSPORTE PERSONAL ASISTENCIAL | 150.243 | 155.251 | 100.266 | 103.501 |
| 61250383 – CESANTIAS | 396.861 | 351.995 | 273.807 | 273.056 |
| 61250384 - INTERESES A LAS CESANTIAS | 4.276 | 7.818 | 11.705 | 16.085 |
| 61250385 – VACACIONES | 173.968 | 211.520 | 103.564 | 116.185 |
| 61250387 - PRIMA LEGAL | 396.861 | 351.995 | 273.807 | 273.056 |
| 61250389 - APORTES RIESGOS PROFESIONALES | 94.042 | 96.242 | 81.607 | 76.835 |
| 61250390 - APORTES EPS | 415.225 | 343.602 | 268.627 | 267.736 |
| 61250391 - FONDO DE PENSIONES | 575.597 | 329.554 | 205.140 | 235.105 |
| 61250392 - APORTES SENA | 94.680 | 87.080 | 60.006 | 66.618 |
| 61250393 - APORTES ICBF | 137.920 | 126.620 | 98.222 | 99.862 |
| 61250394 - APORTES COMFACAUCA | 185.980 | 170.880 | 126.471 | 133.006 |
| | 116.918.966 | 133.355.971 | 109.028.923 | 112.128.399 |
| | 20.486.135 | 34.398.129 | -18.771.690 | 17.013.084 |

Tabla 9. Estados de resultados Mayo – Agosto 2019

| CUENTA | DETALLE | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO |
|--------------------------------------|---------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| NIVEL 5 | | 2019/05/01 - 2019/05/31 | 2019/06/01 - 2019/06/30 | 2019/07/01 - 2019/07/31 | 2019/08/01 - 2019/08/31 |
| 41252001 - CONSULTA MEDICA GENERAL | | -6.372.638,00 | -5.421.576,00 | -6.126.645,00 | -3.035.709,00 |
| 41252002 - LABORATORIO CLINICO | | -5.350.640,00 | -4.634.580,00 | -5.843.440,00 | -7.946.500,00 |
| 41252003 – RADIOLOGIA | | -266.800,00 | -29.000,00 | -162.400,00 | -383.100,00 |
| 41252005 - PROMOCION Y PREVENCIÓN | | -6.665.800,00 | -6.334.120,00 | -20.000,00 | -9.480.730,00 |
| 41252006 - ATENCION ODONTOLOGICA | | 700.600,00 | -1.084.773,00 | -620.000,00 | -545.000,00 |
| 41252007 - CURACIONES E INYECTOLOGIA | | -337.000,00 | -356.000,00 | -612.471,00 | -22.767,00 |
| 41252008 - SALUD OCUPACIONAL | | -14.951.210,00 | -13.167.980,00 | -31.709.115,00 | -14.220.495,00 |
| 41252009 - CONSULTA ESPECIALISTAS | | -2.719.410,00 | -2.262.525,00 | -3.394.290,00 | -2.658.520,00 |
| 41252010 - PROGRAMA P A I N | | -10.000.000,00 | -10.000.000,00 | -10.000.000,00 | -10.000.000,00 |
| 41252015 - TERAPIAS FISICAS | | -6.674.775,00 | -5.602.140,00 | -13.182.435,00 | -10.346.870,00 |

| | | | | |
|---|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 41252505 - PROMOCION Y PREVENCION | 0,00 | 0,00 | -7.602.030,00 | 0,00 |
| 41252510 - SALUD OCUPACIONAL | -75.099.569,00 | -84.248.587,00 | -120.233.949,00 | -104.086.211,00 |
| 41259501 – SOBRANTES | -12.101,76 | -1.300,00 | 0,00 | -52.000,00 |
| 41259503 – INTERESES | -4.157.573,31 | -4.402.723,74 | -4.595.004,85 | -4.578.914,04 |
| 41259512 - DETERIORO DE CUENTAS X COBRAR | 0,00 | -444.781,90 | 0,00 | 0,00 |
| 41259621 – CONCESIONES | -7.176.964,00 | -9.066.964,00 | -10.529.149,00 | -10.041.754,00 |
| 510506A0 – SUELDOS | 15.697.533,00 | 13.439.765,00 | 12.066.093,00 | 6.742.132,00 |
| 510521A0 – VIATICOS | 62.000,00 | 0,00 | 60.000,00 | 154.000,00 |
| 510524A0 – INCAPACIDADES | 4.419.725,00 | 5.343.060,90 | 7.403.795,90 | 0,00 |
| 510527A0 - AUXILIO DE TRANSPORTE | 405.593,00 | 286.568,00 | 433.410,00 | 433.410,00 |
| 510530A0 – CESANTIAS | 1.309.928,00 | 1.166.383,00 | 983.207,00 | 877.692,00 |
| 510533A0 - INTERESES A LAS CESANTIAS | 115.642,00 | 124.404,00 | 108.396,00 | 90.516,00 |
| 510539A0 – VACACIONES | 626.993,00 | 890.023,00 | 462.250,00 | 632.434,00 |
| 51055102 - UNIFORMES Y CALZADO | 210.084,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 510568A0 - APORT ADMINISTRD DE RIESGOS PROFESIONALE | 322.767,00 | 304.463,00 | 246.287,00 | 219.845,00 |
| 510569A0 - APORTES A ENTIDADES ADMIN DE SALUD | 1.363.759,00 | 1.267.576,00 | 1.102.798,00 | 744.903,00 |
| 510570A0 - APORTES A FONDOS DE PENSIONES Y/O CESANT | 1.837.340,00 | 1.643.041,00 | 1.410.519,00 | 908.246,00 |
| 510572A0 - APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR | 654.686,00 | 625.491,00 | 470.498,00 | 369.487,00 |
| 510575A0 - APORTES ICBF | 491.126,00 | 469.302,00 | 337.548,00 | 277.332,00 |
| 510578A0 – SENA | 327.617,00 | 312.979,00 | 235.412,00 | 184.927,00 |
| 51059512 - PRIMA LEGAL | 1.309.928,00 | 1.171.739,00 | 983.208,00 | 697.690,00 |
| 51059514 - BIENESTAR DE PERSONAL FIJO | 3.700,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 51101001 - REVISORIA FISCAL | 396.105,00 | 264.070,00 | 264.070,00 | 264.070,00 |
| 51101501 - AUDITORIA EXTERNA | 377.643,56 | 377.643,56 | 377.643,56 | 377.643,56 |
| 51109503 - SERVICIOS PROFESIONALES Y ASESORIAS | 2.993.200,00 | 4.781.700,00 | 3.120.000,00 | 3.169.200,00 |
| 51157015 – HONORARIOS | 857.794,28 | 186.716,28 | 552.794,28 | 478.455,77 |
| 51157020 – COMISIONES | 83.994,12 | 53.726,35 | 71.313,70 | 71.490,45 |
| 51157025 – SERVICIOS | 600.392,62 | 532.776,84 | 558.224,91 | 566.050,21 |
| 51157030 – ARRENDAMIENTOS | 9.500,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 51157040 – COMPRAS | 469.841,03 | 596.797,28 | 279.495,66 | 86.857,00 |
| 51157505 - ICO SERVICIO TELEFONIA CELULAR | 7.913,09 | 11.776,77 | 11.776,77 | 11.829,19 |
| 51201001 - CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS | 620.752,50 | 620.752,50 | 620.753,00 | 620.752,50 |
| 51205501 - MUEBLES Y ENSERES | 50.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 51250501 – CONTRIBUCIONES | 218.759,75 | 218.759,75 | 218.759,75 | 310.006,75 |
| 51301001 – CUMPLIMIENTO | 0,00 | 0,00 | 120.968,00 | 34.000,00 |
| 51306001 - RESPONSABILIDAD CIVIL Y EXTRACONTRACTUAL | 220.932,00 | 220.932,00 | 220.932,00 | 220.932,00 |
| 51309503 - POLIZAS MULTIRIESGOS | 71.152,00 | 7.793,00 | 7.793,00 | 7.793,00 |

| | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 51350201 - ASEO Y LAVANDERIA | 5.065.088,00 | 5.057.288,00 | 5.174.288,00 | 5.057.288,00 |
| 51350501 - VIGILANCIA | 1.420.183,89 | 306.697,84 | 306.697,84 | 436.589,84 |
| 51351501 - ASISTENCIA TECNICA | 0,00 | 0,00 | 800.000,00 | 0,00 |
| 51352501 - ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO | 411.760,00 | 397.710,00 | 410.810,00 | 466.730,00 |
| 51353001 - ENERGIA ELECTRICA | 1.227.000,00 | 1.488.200,00 | 1.318.000,00 | 1.302.000,00 |
| 51353501 - TELEFONO | 360.589,21 | 214.859,36 | 218.260,36 | 123.365,30 |
| 51354001 - CORREOPORTES Y TELEGRAMAS | 37.800,00 | 14.400,00 | 6.900,00 | 230.465,00 |
| 51355001 - TRANSPORTEFLETES Y ACARREOS | 40.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 51355501 - GAS | 0,00 | 65.000,00 | 0,00 | 62.000,00 |
| 51359503 - SERVICIO DE TELEFONIA CELULAR | 463.206,17 | 341.141,70 | 341.141,71 | 342.581,45 |
| 51359505 - SERVICIO DE INTERNET | 440.000,00 | 1.342.170,00 | 1.342.170,00 | 1.342.170,00 |
| 51451001 - MANT CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS | 2.292.358,08 | 1.408.550,00 | 863.851,00 | 1.194.745,00 |
| 51451501 - MANT MAQUINARIA Y EQUIPO | 1.788,00 | 45.000,00 | 0,00 | 0,00 |
| 51452001 - MANT EQUIPO OFICINA MUEBLES Y ENSERES | 0,00 | 0,00 | 1.895,00 | 1.895,00 |
| 51551501 - PASAJES AEREOS | 221.240,00 | 0,00 | 181.323,00 | 0,00 |
| 51552001 - PASAJES TERRESTRES | 168.000,00 | 194.000,00 | 0,00 | 24.000,00 |
| 51602005 - MAQUINARIA Y EQUIPO | 88.150,00 | 88.150,00 | 88.150,00 | 88.150,00 |
| 51602405 - EQUIPO DE OFICINA | 645.911,75 | 645.911,75 | 645.911,75 | 645.911,75 |
| 51602410 - EQUIPO DE OFICINA | 336.452,76 | 336.452,76 | 336.452,76 | 336.452,76 |
| 51602805 - EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN | 1.253.506,91 | 1.253.506,91 | 1.253.506,91 | 1.253.506,91 |
| 51602810 - EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN | 12.368,78 | 12.368,78 | 12.368,78 | 12.368,78 |
| 51603205 - EQUIPO MEDICO CIENTIFICO | 512.184,94 | 512.184,94 | 512.184,94 | 582.081,45 |
| 51603210 - EQUIPO MEDICO CIENTIFICO | 244.799,44 | 231.543,79 | 231.543,79 | 231.543,79 |
| 51750501 - PUBLICIDAD | 233.077,75 | 166.272,23 | 293.777,24 | 747.961,15 |
| 51751501 - PLAN DE MEDIOS | 217.494,41 | 296.066,23 | 290.706,68 | 136.434,46 |
| 51953001 - UTILESPAPELERIA Y FOTOCOPIAS | 833.645,00 | 1.001.563,00 | 851.350,00 | 915.640,00 |
| 51953501 - COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 5.000,00 | 0,00 | 2.500,00 | 5.000,00 |
| 51955001 - ESTAMPILLAS | 11.732,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 51956001 - CASINO Y RESTAURANTE | 865.278,00 | 74.655,00 | 0,00 | 0,00 |
| 51959506 - MATERIALES Y SUMINISTROS | 4.172.957,76 | 4.256.639,60 | 2.911.511,17 | 1.824.465,38 |
| 51959517 - AUXILIOS Y PATROCINIOS | 0,00 | 0,00 | 631.850,00 | 0,00 |
| 51959519 - DOTACION DE DEPENDENCIAS | 192.521,00 | 24.000,00 | 0,00 | 0,00 |
| 51959530 - SALUD OCUPACIONAL | 31.000,00 | 435.590,00 | 186.000,00 | 124.000,00 |
| 51959541 - INCINERACION DESECHOS | 89.100,00 | 87.400,00 | 61.848,00 | 76.178,00 |
| 51959599 - AJUSTE AL PESO | 380,27 | 426,00 | 765,00 | 490,00 |
| 51981001 - DEUDORES | 0,00 | 3.872.854,80 | 1.338.602,10 | 0,00 |
| 51991510 - SERVICIOS SOCIALES | 546.236,48 | 552.229,36 | 525.535,00 | 564.404,98 |
| 51991515 - ADMINISTRACION DEL SERVICIO | 15.774,10 | 10.788,25 | 23.112,77 | 15.856,58 |
| 51991530 - GASTOS A DISTRIBUIR CREDITO | -83.994,12 | -53.726,35 | -71.313,70 | -71.490,45 |

| | | | | |
|--|----------------|--------------|--------------|--------------|
| (CR) | | | | |
| 51992501 - GASTOS DE ADMINISTRACION | 5.296.618,57 | 5.435.875,63 | 5.299.574,81 | 5.724.556,37 |
| 53051501 – COMISIONES | 442.830,61 | 282.765,00 | 375.713,98 | 376.262,94 |
| 53103001 - RETIRO DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO | 0,00 | 306.124,95 | 0,00 | 0,00 |
| 53952001 - MULTAS SANCIONES Y LITIGIOS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.070.225,00 |
| 53991515 - GASTOS DE INDIRECTOS | 83.163,58 | 56.779,21 | 121.768,90 | 83.455,12 |
| 53991530 - GASTOS A DISTRIBUIR CREDITO (CR) | -442.830,61 | -282.765,00 | -375.713,98 | -376.262,94 |
| 61250101 - CONSULTA MEDICA | 950.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 61250134 - SALUD OCUPACIONAL | 9.990.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 61250142 - MATERIALES Y SUMINISTROS | 35.535,00 | 133.580,00 | 179.160,00 | 0,00 |
| 61250181 - SALARIO PERSONAL ASISTENCIAL | -26.578.300,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 61250182 - AUXILIO TRANSPORTE PERSONAL ASISTENCIAL | -977.102,00 | 97.032,00 | 48.516,00 | 0,00 |
| 61250183 – CESANTIAS | -2.513.398,00 | 128.127,00 | 64.064,00 | 0,00 |
| 61250184 - INTERESES A LAS CESANTIAS | -83.499,00 | 4.014,00 | 3.418,00 | 0,00 |
| 61250185 – VACACIONES | -1.465.975,00 | 60.021,00 | 30.011,00 | 0,00 |
| 61250187 - PRIMA LEGAL | -2.513.398,00 | 128.127,00 | 64.064,00 | 0,00 |
| 61250189 - APORTES RIESGOS PROFESIONALES | -572.650,00 | 35.100,00 | 17.550,00 | 0,00 |
| 61250190 - APORTES EPS | -2.332.375,00 | 122.480,00 | 61.240,00 | 0,00 |
| 61250191 - FONDO DE PENSIONES | -3.291.225,00 | 172.880,00 | 86.440,00 | 0,00 |
| 61250192 - APORTES SENA | -460.700,00 | 28.900,00 | 14.450,00 | 0,00 |
| 61250193 - APORTES ICBF | -691.150,00 | 43.300,00 | 37.150,00 | 0,00 |
| 61250194 - APORTES COMFACAUCA | -921.200,00 | 57.700,00 | 28.850,00 | 0,00 |
| 61250195 - AJUSTE SUELDOS | 0,00 | 415.000,00 | 0,00 | 0,00 |
| 61250196 – INCAPACIDADES | -300.388,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 61250206 - ATENCION ODONTOLOGIA | 480.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 61250281 - SALARIO PERSONAL ASISTENCIAL | 14.009.700,00 | 2.956.100,00 | 2.304.900,00 | 2.304.900,00 |
| 61250282 - AUXILIO TRANSPORTE PERSONAL ASISTENCIAL | 794.494,00 | 97.032,00 | 145.548,00 | 194.064,00 |
| 61250283 – CESANTIAS | 1.157.399,20 | 237.738,00 | 206.630,00 | 206.629,00 |
| 61250284 - INTERESES A LAS CESANTIAS | 52.136,80 | 26.102,00 | 26.813,00 | 30.945,00 |
| 61250285 – VACACIONES | 379.722,60 | 111.591,00 | 96.037,00 | 96.037,00 |
| 61250286 - UNIFORMES Y CALZADO | 298.166,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 61250287 - PRIMA LEGAL | 1.157.399,20 | 237.738,00 | 206.630,00 | 206.629,00 |
| 61250289 - APORTES RIESGOS PROFESIONALES | 317.430,00 | 66.323,00 | 57.220,00 | 57.220,00 |
| 61250290 - APORTES EPS | 1.136.038,00 | 231.392,00 | 293.084,00 | 199.662,00 |
| 61250291 - FONDO DE PENSIONES | 1.602.518,00 | 326.582,00 | 283.504,00 | 281.782,00 |
| 61250292 - APORTES SENA | 338.950,00 | 60.124,00 | 47.100,00 | 47.100,00 |
| 61250293 - APORTES ICBF | 312.830,00 | 90.116,00 | 70.580,00 | 70.580,00 |
| 61250294 - APORTES COMFACAUCA | 797.570,00 | 120.108,00 | 94.060,00 | 94.060,00 |

| | | | | |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|
| 61250296 – INCAPACIDADES | 55.053,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 61250302 - LABORATORIO CLINICO | 3.839.704,00 | 8.051.763,00 | 7.396.059,00 | 13.842.239,00 |
| 61250303 – RADIOLOGIA | 724.027,00 | 391.377,00 | 222.001,00 | 136.793,00 |
| 61250305 - PROMOCION Y PREVENCIÓN | 3.790.561,70 | 3.230.328,45 | 6.775.239,80 | 11.089.790,40 |
| 61250306 - ATENCIÓN ODONTOLÓGICA | 0,00 | 0,00 | 2.802.000,00 | 3.466.000,00 |
| 61250308 - SALUD OCUPACIONAL | 65.952.073,00 | 63.396.042,00 | 76.072.366,80 | 70.275.982,00 |
| 61250310 - CONSULTA OPTOMETRÍA | 0,00 | 3.814.900,00 | 5.571.100,00 | 2.217.000,00 |
| 61250317 - CONSULTA PSICOLÓGICA | 0,00 | 0,00 | 3.674.731,00 | 3.446.471,00 |
| 61250318 - TERAPIA FÍSICA | 8.333.800,00 | 1.625.000,00 | 4.768.000,00 | 820.000,00 |
| 61250320 - CONSULTA FONOAUDIOLÓGICA | 6.110.720,00 | 4.463.360,00 | 5.899.520,00 | 3.600.800,00 |
| 61250342 - MATERIALES Y SUMINISTROS | 581.788,52 | 535.698,07 | 1.643.213,40 | 919.572,64 |
| 61250381 - SALARIO PERSONAL ASISTENCIAL | 22.851.600,00 | 5.154.400,00 | 2.737.100,00 | 2.737.100,00 |
| 61250382 - AUXILIO TRANSPORTE PERSONAL ASISTENCIAL | 609.549,00 | 291.096,00 | 194.064,00 | 194.064,00 |
| 61250383 – CESANTIAS | 2.508.281,80 | 655.608,00 | 181.817,00 | 245.881,00 |
| 61250384 - INTERESES A LAS CESANTIAS | 125.901,20 | 200.196,00 | 18.522,00 | 26.729,00 |
| 61250385 – VACACIONES | 1.442.508,40 | 318.910,00 | 84.035,00 | 114.046,00 |
| 61250387 - PRIMA LEGAL | 2.508.281,80 | 655.608,00 | 181.818,00 | 245.879,00 |
| 61250389 - APORTES RIESGOS PROFESIONALES | 506.220,00 | 98.877,00 | 50.730,00 | 68.280,00 |
| 61250390 - APORTES EPS | 2.327.511,00 | 544.594,00 | 179.596,00 | 238.253,00 |
| 61250391 - FONDO DE PENSIONES | 3.284.182,00 | 768.704,00 | 252.376,00 | 336.233,00 |
| 61250392 - APORTES SENA | 532.850,00 | 124.776,00 | 41.750,00 | 56.200,00 |
| 61250393 - APORTES ICBF | 506.020,00 | 187.084,00 | 62.570,00 | 84.220,00 |
| 61250394 - APORTES COMFACAUCA | 554.330,00 | 249.392,00 | 83.390,00 | 112.240,00 |
| 61250396 – INCAPACIDADES | 245.334,80 | 162.756,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 41.902.518,83 | 19.247.538,85 | -32.030.920,51 | -14.832.472,95 |

Análisis Tabla 10, Tabla 9: Análisis de Costos

El porcentaje del total de los costos de los meses de enero a abril de 2019 con relación al total de los ingresos presenta el siguiente comportamiento según cuadro adjunto:

| Enero | Febrero | marzo | Abril |
|--------------|----------------|--------------|--------------|
| 79% | 87% | 56% | 80% |

La IPS de Comfacauca para los meses de enero a abril presenta unos costos elevados con relación a sus ingresos, esto debido en gran parte a que todavía está soportando los costos directos de nómina provenientes de la contratación de la EPS SOS, estos costos de nómina en su gran mayoría van hasta el mes de junio.

A partir del mes de junio sus costos y gastos empezaran a disminuir gradualmente, dentro de la proyección después del mes de junio la IPS disminuirá sus gastos y empezaría a dar utilidad

El siguiente cuadro muestra el comportamiento de los costos de salud ocupacional frente a los costos totales:

| enero | febrero | marzo | Abril |
|--------------|----------------|--------------|--------------|
| 56% | 61% | 60% | 61% |

Como se puede observar los costos del servicio presentan un comportamiento en todos los meses por encima del 50% esto debido a que el servicio ocupacional en estos momentos es el más representativo dentro del portafolio de servicios que presta la IPS

El porcentaje del total de los costos de los meses de mayo a agosto de 2019 con relación al total de los ingresos presenta el siguiente comportamiento según cuadro adjunto:

| Mayo | Junio | julio | Agosto |
|-------------|--------------|--------------|---------------|
| 84% | 69% | 57% | 67% |

Los costos para los meses de mayo a agosto de 2019 presentan disminución a partir del mes de julio esto debido a la disminución de los costos directos de nómina. A partir del mes de julio, la IPS Comfacauca, comienza a presentar utilidad.

| Mayo | junio | julio | Agosto |
|------|-------|-------|--------|
| 56% | 63% | 62% | 60% |

Los costos de salud ocupacional, con relación a los costos totales; siguen siendo superiores al 50% esto debido a que es el servicio más representativo como se había mencionado en el análisis realizado en el mes de enero a abril de 2019.

PROYECCION DE NOMINA IPS CAJA DE COMPENSACIÓN COMFACAUCA

Tabla 11. Nomina IPS Caja de Compensación Comfacauca actualmente

| CARGO | SALARIO | PRORRATEO PROYECTO | ADMON POP | CARGA PRESTACIONAL | TOTAL |
|---------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|
| AUX. ENFERMERIA | 1.440.500 | 720.250 | 720.250 | 1.207.912 | 1.053.260 |
| AUX. FACTURACION | 1.703.000 | 0 | 1.703.000 | 2.700.271 | 2.466.999 |
| PASANTE SENA | 828.116 | 0 | 828.116 | 1.257.538 | 1.191.289 |
| COORDINADOR | 3.555.500 | 1.777.750 | 1.777.750 | 2.699.608 | 2.557.388 |
| AUX. ENFERMERIA | 1.440.500 | 0 | 1.440.500 | 2.301.650 | 2.089.378 |
| COORDINADOR (e) | 3.555.500 | 1.777.750 | 1.777.750 | 2.699.608 | 2.557.388 |
| RECEPCIONISTA | 1.440.500 | 0 | 1.440.500 | 2.301.650 | 2.089.378 |
| RECEPCIONISTA | 1.440.500 | 0 | 1.440.500 | 2.301.650 | 2.089.378 |
| AUDITOR CUENTAS (e) | 2.882.500 | 2.306.000 | 576.500 | 875.446 | 829.326 |
| RECEPCIONISTA | 1.080.000 | 0 | 1.080.000 | 1.754.212 | 1.570.780 |

| | | | | | |
|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| AUX. ENFERMERIA | 1.440.500 | 0 | 1.440.500 | 2.301.650 | 2.089.378 |
| HIGIENISTA | 720.500 | 0 | 720.500 | 1.208.292 | 1.053.620 |
| TOTALES | 21.527.616 | 6.581.750 | 14.945.866 | 23.609.489 | 21.637.564 |

Tabla 12. Nomina IPS Caja de Compensación Comfacauca Proyección

| CARGO | SALARIO | PRORRATEO PROYECTO | ADMON POP | CARGA PRESTACIONAL | TOTAL |
|---------------------|-------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------|
| AUX. ENFERMERIA | 1.440.500 | 720.250 | 720.250 | 1.207.912 | 1.053.260 |
| AUX. ESTADISTICA | 1.713.500 | 1.199.450 | 514.050 | 894.787 | 756.631 |
| PASANTE SENA | 828.116 | 0 | 828.116 | 1.257.538 | 1.191.289 |
| COORDINADOR | 3.555.500 | 1.777.750 | 1.777.750 | 2.699.608 | 2.557.388 |
| AUX. ENFERMERIA | 1.440.500 | 0 | 1.440.500 | 2.301.650 | 2.089.378 |
| COORDINADOR (e) | 3.555.500 | 1.777.750 | 1.777.750 | 2.699.608 | 2.557.388 |
| RECEPCIONISTA | 1.440.500 | 0 | 1.440.500 | 2.301.650 | 2.089.378 |
| RECEPCIONISTA | 1.440.500 | 0 | 1.440.500 | 2.301.650 | 2.089.378 |
| AUDITOR CUENTAS (e) | 2.882.500 | 2.306.000 | 576.500 | 875.446 | 829.326 |
| RECEPCIONISTA | 1.080.000 | 0 | 1.080.000 | 1.754.212 | 1.570.780 |
| AUX. ENFERMERIA | 1.440.500 | 0 | 1.440.500 | 2.301.650 | 2.089.378 |
| AUX. ADMINISTRATIVO | 1.600.000 | 1.600.000 | 0 | 0 | 0 |
| TOTALES | 22.417.616 | 9.381.200 | 13.036.416 | 20.595.713 | 18.873.576 |

Análisis Tabla 10, Tabla 11: Según la proyección de nómina IPS caja de compensación Comfacauca con los ajustes realizados a la nómina se pretende apalancar el costo de la carga prestacional de la IPS con el proyecto de “Familias Fuertes” - FM, para ello se prorrotea el salario en busca del equilibrio financiero y tener un ahorro mensual aproximadamente de \$ 2.763.988.

PRESUPUESTO PROYECTO “FAMILIAS FUERTES” - FM

El programa consta de diferentes sesiones, realizadas en siete semanas, organizadas así la primera hora sólo a padres y madres de hijos o hijas adolescentes de 10 a 14 años, y en paralelo sólo a los hijos e hijas de estas edades, y en una segunda hora a ambos, es decir, sesiones en las que participan los padres y madres con sus hijos.

Tabla 13. Presupuesto proyecto “Familias Fuertes” – FM 2019

| PROYECTO FM - AÑO 2019 | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|----|------|------------|---------|---------------|----------------|
| FAMILIAS AFILIADAS CATEGORIAS A Y B | | | | | | | |
| | | | | | | | 12 |
| EQUIPO GESTOR | CANT | TC | TMPO | S. BASICO | F.PREST | TOTAL MES | TOTAL AÑO |
| | | | | | 52% | | |
| COORDINADOR GENERAL | 1 TF | | 120 | 1.700 | 2.584 | 2.584 | 31.008 |
| COORDINADOR PEDAGOGICO | 1 TF | | 240 | 2.400 | 3.648 | 3.648 | 43.776 |
| AUX. ADMINISTRATIVO | 1 TF | | 240 | 1.600 | 2.432 | 2.432 | 29.184 |
| AUX. CONTABLE | 1 TF | | 120 | 800 | 1.216 | 1.216 | 14.592 |
| SUBTOTAL | | | | | | 9.880 | 118.560 |
| EQUIPO DE IMPLEMENTACION | CANT | TC | | V. HONORAR | | TOTAL | |
| POPAYAN (Dupletas 4) | 8 OPS | | | 2.000 | | 16.000 | 192.000 |
| SANTANDER (Dupletas 3) | 6 OPS | | | 2.000 | | 12.000 | 144.000 |
| PTO TEJADA (Dupletas 3) | 6 OPS | | | 2.000 | | 12.000 | 144.000 |
| PATIA - EL BORDO (Dupletas 1) | 2 OPS | | | 2.000 | | 4.000 | 48.000 |
| GUAPI (Dupletas 1) | 2 OPS | | | 2.000 | | 4.000 | 48.000 |
| SUBTOTAL | | | | | | 48.000 | 576.000 |
| SUBTOTAL PLANTA PERSONAL | | | | | | 57.880 | 694.560 |

Tabla 14. Cobertura proyecto “Familias Fuertes” – FM 2019

| MUNICIPIO | N.DUP | META FLIAS | | POB 9 - 15 A | | NRO FLIAS | % DIST | COBERT FLIAS | % AJUST FLIAS | FLIAS A ATEND | % COBERT | NRO CICLOS | FLIAS PART jul-19 |
|--------------|-----------|------------|--|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|---------------|---------------|------------|------------|-------------------|
| | | 2.160 | | M | H | | | | | | | | |
| POPAYAN | 4 | | | 5.260 | 5.447 | 3.570 | 53,7% | 1.159 | 49,0% | 1.058 | 30% | 6 | 233 |
| PTO TEJADA | 3 | | | 2.408 | 2.484 | 1.630 | 24,5% | 529 | 25,0% | 540 | 33% | 4 | 162 |
| SANTANDER | 3 | | | 1.760 | 1.831 | 1.197 | 18,0% | 389 | 18,0% | 389 | 32% | 3 | 166 |
| BORDO | 1 | | | 199 | 194 | 131 | 2,0% | 43 | 4,0% | 86 | 66% | 2 | 50 |
| GUAPI | 1 | | | 188 | 183 | 124 | 1,9% | 40 | 4,0% | 86 | 70% | 2 | 49 |
| TOTAL | 12 | | | 9.815 | 10.139 | 6.652 | 100% | 2.160 | 100% | 2.160 | 32% | | 660 |

IMPACTO PROYECTO “FAMILIAS FUERTES” – FM 2019

IMPACTO ECONÓMICO

- El impacto económico que va a generar este proyecto está relacionado con la generación de empleo y apalancamiento al sostenimiento financiero de la IPS
- Generación de empleos indirectos de personas que habitan cerca de la IPS.

IMPACTO SOCIAL

- Promover programas de intervención social que generan acceso, inclusión y bienestar a los afiliados y comunidad en general, siendo ésta la motivación principal; y es con estas familias se permite desarrollar la estrategia de los programas de prevención y mitigación de conductas de riesgo.
- Fortalece la comunicación y los lazos familiares como factores protectores contribuyendo a prevenir la aparición de conductas de riesgo que puedan derivar en el consumo de drogas.

12. CONCLUSIONES

- Con los recursos que cuenta la IPS Comfacauca, como lo son: capacidad instalada, talento humano, infraestructura y el posicionamiento, se pueden plantear diversas estrategias que permitan el sostenimiento financiero.
- La creación del área de mercadeo especializado en la oferta de servicios de salud en las instituciones, es fundamental para la captación de usuarios lo cual incrementa el flujo de ingresos.
- Una buena planeación estratégica aporta al mejoramiento continuo en la calidad para la prestación del servicio y dar respuesta conforme a las necesidades de la población partiendo de sus particularidades étnicas, culturales, creencias entre otras.
- Con la formulación de proyectos apalancados con presupuesto del Ministerio de Salud y Protección Social, se puede buscar el equilibrio financiero de las instituciones prestadoras de servicios de salud.
- Se debe fortalecer los manuales de funciones, y de conocimientos mediante capacitaciones constantes, manejo de incentivos, salario emocional y el buen clima laboral, permiten la optimización de los recursos, tiempo y productividad.
- Es importante el manejo de conocimientos en administración de la salud, para tener bases sólidas, que permitan la formulación de estrategias, teniendo en cuenta la normatividad y contexto nacional.

13. ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR INGRESOS Y DISMINUIR COSTOS EN LA IPS DE COMFACAUCA.

| ESTRATEGIA | TIEMPO | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | OBJETIVO | TIPO A- aumento D – disminución |
|---|----------|---|-----------------|--|---------------------------------|
| Implementar vacunación empresarial aplicando subsidio en especie. | 12 meses | Áreas de vacunación de la IPS COMFACAUCA | \$7.800.000 | Fortalecer la utilidad del servicio y el sostenimiento financiero. | A |
| Formulación del proyecto “FAMILIAS FUERTES” | 12 meses | Áreas de servicios sociales de COMFACAUCA | \$1.600.000.000 | *2.160 familias afiliadas a la Caja de Compensación familiar” Aumento de las metas y cobertura y disminución de los costos de nómina. | A Y D |
| Encaminar el servicio de Salud Ocupacionales a fortalecerlo como unidad y ofertarlo a las grandes, pequeñas y medianas empresas. | 12 meses | Área de salud ocupacional IPS COMFACAUCA | \$10.000.000 | Mayor cobertura y posicionamiento de la IPS en el mercado. | A |
| Reestructuración del manual de funciones. | 1 mes | Planeación COMFACAUCA. | N.A | Optimizar recursos. | D |
| Capacitaciones, actualizaciones y diplomados sobre mercadeo en salud, dirigido al personal gerencial, administrativo y asistencial. | 1 mes | Coordinación IPS COMFACAUCA. | \$500.000 | Fortalecer conocimientos en el personal. | A. |
| Convenios con administradoras de riesgos laborales. | 12 meses | Coordinación IPS COMFACAUCA. | N.A | Ampliar el portafolio de servicios. | A |
| Auditorías internas mensuales con el fin de evitar inconveniente en los procesos misionales | 1 mes | Auditoria externa | N.A | Mayor control de cumplimiento de funciones. | D |
| Promover incentivos a los trabajadores y afiliados a la caja de compensación familiar del Cauca – COMFACAUCA. | 1 mes | Coordinación IPS COMFACAUCA | N.A | Fortalecer el sentido de pertinencia hacia la institución. | A |

Según las estrategias anteriormente planteadas, para afrontar la falta de liquidez hay que optar por distintas estrategias las cuales lleven a la empresa al desarrollo normal de su actividad social, pues la falta de liquidez puede ser el principio para liquidar una empresa debido a que no tiene apalancamiento para pagar sus obligaciones mensuales con empleados, contratistas, proveedores etc. Para ello las siguientes estrategias serian de análisis e implementación:

- Conseguir proveedores que den facilidades de pago de 60 días en adelante.
- Estudiar la posibilidad de ahorrar un porcentaje de las utilidades como colchón antes de la inversión, para poder tener un capital para futuras eventualidades.
- Todas las empresas tienen la necesidad de hacer crecer la economía de la misma, por esto importante no fiarse de un solo tipo de cliente, e intentar hacer nuevos contratos que permitan a la empresa fluir.
- Incrementar la venta de servicios a particulares.
- Ofrecer un descuento para aquellas empresas que requieran comprar los servicios medico ocupacionales en un volumen considerable.
- Ofertar los servicios de vacunación aplicando los subsidios en especie los cuales serían clasificados por categoría A, B y esto contribuiría a dar un mayor valor competitivo en los biológicos en referencia a la competencia.
- Con el tema de la nómina que es el valor que más acarrea en los gastos operacionales se apalancaría con el proyecto de Familias Fuertes, prorrateando salarios y así minimizar los costos de nómina.

14. RECOMENDACIONES

- Las Instituciones de Salud tanto públicas como privadas deben evaluar sus estrategias trimestralmente, para tener un equilibrio financiero, rentabilidad económica y social, cumplimiento con las expectativas planteadas.
- Las Instituciones de servicios de salud, debe mantener un plan de acción para enfrentar los periodos de crisis financieras, y estudiar la posibilidad de ahorrar un porcentaje de las utilidades como colchón antes de la inversión, para poder tener un capital para futuras eventualidades.
- No se debe caer en el conformismo al obtener un contrato con cierta institución de salud, ya que estas pueden variar de proveedor, por esto es importante no fiarse de un solo tipo de cliente, e intentar hacer nuevos contratos que permitan a la empresa fluir.
- El derecho de la salud debe ser humanista y de calidad, pero también es cierto que es importante fortalecer o incluso crear el área de mercadeo, para mantenerse y sobresalir en la competencia.
- Cabe resaltar que es de suma importancia, el conocimiento de las áreas sobre administración en salud, para encontrar soluciones a las dificultades financieras, de organización, calidad, entre otros.
- Apalancar la nómina con la formulación de proyectos de inversión en salud.

15. BIBLIOGRAFIA

Serna H. Gerencia estratégica. 10ª ed. Bogotá D.C: 3R editores, 2008.

Chandler, A.D. Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise: Beard Books [en línea] 1963 [fecha de acceso 02 de agosto de 2019]; URL disponible en: <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaee073aeb1cfce037f3b11.pdf>

Ramos, A. Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el Valle de Aburrá: EIA [en línea] 2008. [Fecha de acceso 02 de agosto de 2019]; URL disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372008000100002.

H. Koontz, (1991) Estrategia, planificación y control. Definición de estrategia

Bernstein (1999: p.551) Definición de liquidez.

Carro, R. (1998). Elementos básicos de costos industriales. Argentina: Macchi; 1998.

Zambrano F. El punto de equilibrio como una herramienta de planificación financiera y su incidencia en el estado de resultado integral. OEL [en línea] 2018 [fecha de acceso 02 de agosto de 2019]; URL disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/equilibrio.html>.

Los autores del libro Contabilidad de costos, un enfoque gerencial C. Horngren y Foster (Editorial UTEHA, 1969.)

Balakrishnan y otros, 1993 definición de financiación.

Villegas F. Estructura Conceptual del Marketing. Cali: Univalle, 1996. p: 13.

Álvarez S. 7 Formas de superar la falta de Liquidez en tu empresa. Expansión [en línea] 2015 [fecha acceso 05 de agosto de 2019]; URL disponible en: <https://expansion.mx/emprendedores/2015/06/03/7-formas-para-superar-la-falta-de-liquidez-de-tu-empresa>.

<http://dbcalidad.blogspot.com/>

<https://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

<https://www.eltiempo.com/vida/salud/presupuesto-del-sector-salud-para-el-2019-285528>

<http://www.consultorsalud.com/supersalud-en-riesgo-por-multa-millonaria>

<http://achc.org.co/wp-content/uploads/2018/11/Bolet%C3%ADn-de-prensa-Carta-ACHC-a-Minsalud.pdf>

<https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/MedidasEspeciales/Directorio%20de%20Entidades/LVFT02%20ENT%20LIQUIDADAS.pdf>

<https://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/todo-tiene-saber-sobre-cajas-compensacion-familiar/56447>.

<http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/normatividad/normas>

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/RBC/actualizacion-pbsupc-2018.pdf>.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/RBC/actualizacion-pbsupc-2018.pdf>.

<https://bvshalud.org/>

<http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>

www.ixquick.com

<http://vivisimo.com/>

www.profusion.com/index.htm

www.surfwas.com/

[www.dogpile.com/}](http://www.dogpile.com/)

www.MetaCrawler.com

<http://www.SciELO.org/php/index.php>

<http://www.cochrane.org/>

16. ANEXOS

ANEXO 1: PORTAFOLIO DE SERVICIOS



Salud Comfacauca

La salud de su familia en las mejores manos




comfacauca
IPS

VENTAS SUPORTADAS

Portafolio SALUD EMPRESARIAL

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



Beneficios

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo es implementado por las empresas para promover la Prevención de Riesgos Laborales. Comfacauca como aliado estratégico ofrece servicios de promoción, prevención y de mantenimiento del bienestar físico que buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Beneficios para su empresa:

Mejora el clima laboral
Disminuye el ausentismo
Aumenta la productividad

Medicina preventiva y del trabajo

1. Evaluación médica ocupacional de ingreso, egreso, periódico, cambio de ocupación, post-incapacidad y reintegro.
2. Exámenes complementarios ocupacionales: audiometría, espirometría, visiómetría, optometría.
3. Anexo técnico con énfasis: Cardiovascular, manipulación de alimentos, alturas, biomecánico entre otros de acuerdo con el riesgo de su empresa.
4. Apoyo diagnóstico e imágenes: electrocardiograma, radiografías, mamografía, ecografía.
5. Asesoría en la implementación de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
6. Capacitaciones y talleres en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
7. Asesoría en nutrición y vida saludable.
8. Trabajo en alturas: Para este examen se requiere que la persona se realice los exámenes de glicemia, perfil lipídico, electrocardiograma, audiometría y espirometría.
9. Desarrollo de los sistemas de vigilancia epidemiológica, de acuerdo con el riesgo al que está expuesta la empresa: riesgo biológico, psicológico, osteomuscular, cardiovascular, conservación visual, conservación auditiva, entre otros.
10. Salud del hombre y la mujer

* Para el examen ocupacional periódico se entregará un informe epidemiológico de las condiciones de salud de la población trabajadora.

♦ Para el examen ocupacional periódico se entregará un informe epidemiológico de las condiciones de salud de la población trabajadora.

3

Salud Comfacauca

Asesoría técnica en seguridad y salud en el trabajo

Higiene y seguridad industrial

- Conformación y capacitación del COPASST
- Elaboración de Matriz de Peligros
- Elaboración de profesio-gramas
- Inspecciones de seguridad
- Elaboración y análisis de puestos de trabajo
- Auditoría en elementos de protección personal, cumplimiento de normas de investigación y análisis de accidentes.
- Actividades de control y prevención a riesgos del trabajo
- Brigadas de emergencia
- Planes de evacuación
- Evaluación del grado de desarrollo del plan de emergencia (inicial)
- Elaboración, implementación y actualización del plan de preparación y atención de emergencias
- Verificación de mediciones ambientales

IPS SALUD OCUPACIONAL

comfacauca IPS

VACUNACIÓN EMPRESARIAL



Beneficios

- Tarifas ajustadas al volumen de dosis a aplicar en jornadas empresariales
- Propuesta de servicio específica para sus necesidades
- Control de agenda de esquemas
- Informes de prestación
- Certificado de vacunación individual o colectivo
- Atención en la sede de su empresa
- Atención en las sedes de la IPS, modalidad de convenio con facturación mensual según uso.
- Modelo de atención habilitado por la Secretaría de Salud
- Modalidad de convenio con facturación mensual, según uso en sedes de Comfacauca.
- Sensibilización, divulgación e inscripción de participantes en campañas
- Disposición de equipamiento de cadena de frío certificada
- Prestación del servicio por auxiliar de enfermería certificado
- Seguimiento de eventos adversos posteriores a la vacunación
- Manejo integral y controlado de desechos

Objetivos

Brindar la solución más efectiva para la salud de sus trabajadores en el entorno laboral y familiar.

Generar impacto socioeconómico mediante la reducción del ausentismo laboral y escolar, costos por cuidado médico y respaldo a la productividad, aplicando esquemas completos y adecuados para alcanzar la protección.

Clasificar por riesgo el plan de vacunación ajustado a los antecedentes y riesgos del sector económico de su empresa.

Riesgo Ocupacional

- Salud
- Manipuladores de alimentos
- Viajeros
- Agroindustria
- Ganadería, cría de animales, veterinaria y zootecnia
- Empresas de servicios (aseo, basuras y desechos, servicios funerarios)
- Empresas de servicios públicos
- Bancos
- Docentes

