

1-1-2000

Paradigmas estratégicos y desarrollo de los recursos humanos en la entidad promotora de salud EPS Famisanar Ltda.

Ariane Illera Correal
Universidad de La Salle, Bogotá

Claudia Mabel Chacón Pinilla
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Illera Correal, A., & Chacón Pinilla, C. M. (2000). Paradigmas estratégicos y desarrollo de los recursos humanos en la entidad promotora de salud EPS Famisanar Ltda.. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/213

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PARADIGMAS ESTRATEGICOS Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD EPS FAMISANAR
LTDA.**

ARIANE ILLERA CORREAL
CLAUDIA MABEL CHACON PINILLA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAGISTER EN ADMINISTRACION
SANTAFE DE BOGOTA, D. C.

2000

**PARADIGMAS ESTRATEGICOS Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD EPS FAMISANAR
LTDA.**

ARIANE ILLERA CORREAL
CLAUDIA MABEL CHACON PINILLA

Tesis para optar al título de Magister en Administración

Director
LUIS EDUARDO ILLERA DULCE

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAGISTER EN ADMINISTRACION
SANTAFE DE BOGOTA, D. C.

2000

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santafé de Bogotá, D. C. 7 de Noviembre de 2000

A mi amado esposo
Cristhian, por todo
su amor y apoyo, a
mis padres y
hermana
con todo mi amor.

A mis padres Luis
Eduardo y Mireya, a
mis Hermanos
David, Juan Carlos y
Olga Lucia con todo
mi amor.

ADVERTENCIAS:

Artículo 96: “Los trabajos de grado no deben contener ideas que sean contrarias a la doctrina de la Iglesia Católica en asuntos de dogma y moral”

Artículo 97: “Ni la Universidad, ni el Director, ni el Jurado Calificador son responsables de las ideas expuestas por el graduando”

Código Estudiantil de la Universidad de La Salle

TABLA DE CONTENIDOS

PAGINA

INTRODUCCION	
FORMULACION DEL PROBLEMA	
JUSTIFICACION	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	
OBJETIVO GENERAL	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
RESUMEN DEL TRABAJO	
CAPITULO PRIMERO	
1. El ambiente en los negocios	22
1.1 Cambios en el entorno competitivo	22
1.2 Dinamización e individualización del consumo	23
1.3 Nuevo modelo tecnológico	24
1.31. Los nuevos materiales	24
1.3.2. La biotecnología	24
1.3.3. La energía	25
1.3.4. Desarrollo tecnológico y cambios en la sociedad	25
1.4. Tendencias y perspectivas de la economía mundial	25
1.4.1. Nueva regionalización y poder económico	26
1.4.2. La sociedad del conocimiento	27
1.4.3. La sociedad de las organizaciones	28
1.4.4. Reorganizar la organización	29
CAPITULO SEGUNDO	
2. Evolución de la administración estratégica	30
2.1. La dirección por objetivos	30
2.2. Administración científica estratégica	31
2.3. Evolución de los sistemas de planeación	31
2.3.1. Planeamiento estático unidimensional	31
2.3.2. Planeamiento dinámico multidimensional	32
2.3.3. Planteamiento multidimensional y creativo	32
2.3.4. Hacia el direccionamiento organizacional	32
CAPITULO TERCERO	
3.1. Las dimensiones del entorno internacional	34
3.1.1. Factor político	34
3.1.2. Factor económico	35
3.1.3. Factor social y cultural	36

3.1.4. Factor medio ambiente	36
3.1.5. Factor ciencia y tecnología	37
3.2. Las dimensiones del entorno nacional	38
3.2.1. Entorno económico	38
3.2.1.1. Escenario macroeconómico entre 1994 y 1999	41
3.2.1.2. Comportamiento sectorial	48
3.2.1.3. La inflación	52
3.2.2. Entorno político social	54
3.2.3. Medio ambiente	58
3.2.4. Condiciones sociales y culturales	59
3.2.5. Condiciones tecnológicas	61
3.3. Proyecciones	62
3.3.1. Factor económico	62
3.3.2. Factor social	63
3.3.3. Aspecto cultural	63
3.4. Información para el análisis externo	64
3.5. Proceso de selección de variables para el análisis	67
3.6. El desempeño pasado del macroentorno	67
3.6.1. Entorno nacional variables críticas	70
1. Variables económicas	70
2. Variables sociales	77
3. Variables políticas	81
4. Variables culturales	82
5. Variables medio ambiente	84
6. Variables tecnológica	84
3.6.2. Grado de turbulencia del entorno	89
3.6.3. Macroescenarios posibles	93

CAPITULO CUARTO

4.1. Análisis del microentorno	
4.1.1. Características generales	94
4.2. Evolución de los servicios de Salud	95
4.3. Características y tendencias de hoy	100
4.4. Evolución del mercado en el sector salud	107
4.4. Famisanar frente a la competencia	112

CAPITULO CINCO

5.1. Análisis de competidores y posición competitiva	119
5.2. Análisis de las fuerzas de la competencia	126
5.2.1. Rivalidad entre los competidores	129
5.2.2. Competidores potenciales	130
5.2.3. Análisis competitivo de los clientes	131
5.2.4. La amenaza de productos sustitutos	131
5.2.5. Los proveedores	132
5.3. Evaluación del atractivo del sector	133
5.4. Conclusión análisis del entorno	135

5.4.1. Oportunidades y amenazas	135
---------------------------------	-----

CAPITULO SEIS

6. Análisis interno	
6.1 Metodología utilizada en el análisis interno	136
6.2. El análisis de dirección y destrezas gerenciales	143
6.2.1. Análisis y destrezas gerenciales	143
6.2.2. Diagnóstico de la estrategia global existente	148
6.2.3. Evaluación del perfil gerencial	154
6.3. Diagnostico funcional	156
6.3.1. Función de finanzas	158
6.3.2. Función comercial	159
6.3.3. Función administración de personal	161
6.4. Calificación del análisis interno	162
6.4.1. Recursos y competencia	163
6.5. Diagnóstico de la estructura	165
6.6. Evaluación del cliente	167
6.6.1. Comportamiento del cliente	170
6.6.2. Satisfacción del cliente	171
6.7. Evaluación del sistema de información	171
6.7.1. Control del sistema de información	172
6.7.2. Evaluación del sistema de control	173
6.7.3. Evaluación del sistema de información y control	174
6.8. Conclusiones del análisis interno	177
6.8.1. Debilidades y fortalezas	178

CAPITULO SIETE

7.1. Obtención matricial de resultados	179
7.1.1. Matriz de evaluación interna	179
7.1.2. Matriz de evolución del factor externo	180
7.1.3. Matriz integrada atractividad del sector y posición competitiva	182
7.1.4. Análisis integrado, posición competitiva, evolución del mercado	182
7.1.5. Conclusión	

CAPITULO OCHO

8.1. Definición del negocio	186
8.1.1. Decisiones estratégicas funcionales y mediciones de desempeño	187
8.1.2. Fuerzas externas	188
8.2. Procesos básicos del negocio	192
8.2.1. Procesos gerenciales de soporte	193
8.2.2. Fortalezas y debilidades del negocio	198
8.3. Línea de dirección	196
8.3.1. Visión	196
8.3.2. Principio y valores	197
8.3.3. Estrategia seleccionada	197

8.3.4. Fuerza motrices del negocio	198
8.4. Los objetivos de la empresa	199

CAPITULO NUEVE

9.1. Elementos fundamentales en la definición de la estrategia funcional	213
9.2. Interacciones funcionales y la necesidad de una mejor coordinación de funciones	214
9.3. La dirección estratégica de los recursos humanos	215
9.3.1. Ventaja competitiva	216
9.3.2. Relación de la estrategia gerencial y la estrategia de Recursos Humanos	216
9.4. Directrices estratégicas de recursos humanos – Famisanar	217
9.5. La cultura de la organización y el personal	221
9.6. Prácticas que se deben desarrollar en la función de personal en Famisanar	221
9.7. La dirección de los recursos humanos en la empresa Famisanar	221
9.8. La acción de la Empresa y las necesidades de las personas	223
9.9. La dirección de los Recursos Humanos en Famisanar	226
9.10. Características de la nueva función de recursos humanos en Famisanar	227
9.11. Políticas a seguir con respecto a los recursos humanos	227
9.12. Resultados que deben esperarse	228

10. CONCLUSIONES

LISTA DE TABLAS

	PAGINA
Principales Variables Macroeconómicas	43
Producto Interno Bruto por Ramas de Actividad	45
Producto Interno Bruto por Componentes del Gasto	48
Inversión en Infraestructura	49
Inversión Privada en Infraestructura y Energía	51
Medidas de Inflación Básica	52
Fuentes de información	66
Análisis del Entorno Variables Criticas	86
Calculo de la Turbulencia del Entorno	88
Grado de Turbulencia	89
Tipo de Sistema	90
Calificación	92
Calificación en grados	92
Escenarios Posibles - Entorno	93
Oferta de EPS	107
Origen de las EPS	107
Evolución de los Afiliados al Régimen Contributivo	109
Evolución de los Afiliados al Régimen Contributivo en las EPS distintas al ISS	110
Evolución de los Afiliados al Régimen Contributivo por Entidad	110
Población Afiliada Comparativa a Diciembre de cada año	113
Población Afiliada en Bogotá Comparativa a Diciembre de cada año	115
Afiliados Compensados Comparativo a Diciembre de cada año	116
Eficiencia Operativa medida por el nivel de Compensación	116
Densidad Familiar Comparativo a Diciembre de cada año	117
Densidad Salarial Comparativo a Diciembre de cada año	118
Evaluación de la Posición Competitiva Presente	123
Evaluación de la Posición Competitiva Futuro	123
Referenciación Competitiva	124
Identificación de Capacidades Competitivas Propias y de la Competencia	124
Identificación de Capacidades Competitivas	125
Dinámica de la Posición Competitiva	125
Resumen Estudio de la Competencia y de las Fuerzas del Mercado	132
Evaluación del atractivo del Sector	133
Oportunidades - Amenazas	135
Análisis y Destrezas Gerenciales	144

Análisis y Destrezas GerencialesCalificación	146
Gestión Administrativa calificación	147
Diagnóstico de la estrategia global existente	149
Competencia	150
Perfil de Puntuación	151
Evaluación del Perfil Gerencial	154
Análisis Función Financiera	157
Calificación Función Financiera	158
Análisis Función Comercial	159
Indicadores Función Comercial	160
Indicadores de Seguridad	160
Calificación Análisis Interno	162
Recursos y Medios Materiales Humanos	163
Revisión Enfoque sobre el Cliente	169
Evaluación del Sistema de Información y Control	174
Debilidades y Fortalezas	176
Identificación de Fortalezas y Debilidades	179
Matriz de Evaluación Factor Externo	180
Análisis Integrado: Atractividad del Sector y Posición Competitiva	182
Análisis Integrado Posición Competitiva - Evolución del Mercado	182
Infraestructura Gerencial	183
Evaluación de la Tecnología	184
Proceso del Negocio	186
Necesidades Humanas y aspectos de la política de Personal que guardan la motivación positiva	224
Programas generales de acción de recursos humanos En Famisanar	225

LISTA DE GRÁFICAS

	PAGINA
Tasa de desempleo	54
Sistema de Salud	99
Estructura del Sistema	102
Origen de las EPS	108
Afiliados al régimen Contributivo	109
Afiliados al régimen contributivo por entidad	111
Población Afiliada	114
Densidad Salarial	118
Perfil de Respuesta del Competidor	122
Competidores Potenciales	127
Barreras de entrada y salida	129
Nivel Político y Estratégico	165
Definición del Negocio	186
EPS Famisanar Ltda Modelo de Negocio	196
Ventaja Competitiva	197
Postura Estratégica	200
Objetivos Estratégicos para Crecimiento Famisanar	201
Objetivos Estratégicos Financieros	202
Control del Costo Médico	203
Objetivos Estratégicos para la Administración	204
Matriz de Evaluación de Riesgo del Negocio	205
Matriz de Evaluación de Riesgo Retener Clientes Rentables	206
Matriz Evaluación de Riesgo Optimizar el Recaudo	207
Matriz Evaluación de Riesgo Optimizar Ingresos	208
Matriz Evaluación de Riesgo Control de Costos	209
Matriz Evaluación de Riesgo Mejorar la Eficiencia Administrativa	210
Identificación de la Estrategia de la Empresa	214
La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos	215

INTRODUCCION

Nuevas formas de Competencia a nivel nacional e internacional, amenazan la supervivencia de las empresas prácticamente en todos los sectores.

Métodos de dirección que en el pasado dieron buenos resultados pueden llegar a perder utilidad en estos tiempos de cambio. Las empresas aprenden que al moverse en un entorno turbulento requieren del aprovechamiento máximo de todos los recursos entre los cuales se destacan el talento humano.

No solamente es reconocer la necesidad de desarrollar el potencial del talento, dado que las poseedoras son personas y son ellas quienes desarrollan las actividades de la compañía y ponen en movimiento los demás recursos (financieros, físicos, comerciales, productivos).

La empresa debe darse cuenta que el primer aspecto en donde se debe cambiar, es en la forma misma de dirigir los recursos humanos; lo que incluye la renovación misma de la gerencia o de la persona encargada e desplegar el potencial de sus recursos humanos.

La situación actual del país al interior y frente a la competitividad mundial enfrenta a la empresa a efectuar cambios importantes en su estructura, cambios de los cuales no escapa el sector de la salud en Colombia, el cual se enfrenta a una crisis institucional y financiera, para la cual se espera una solución tendiente a mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de las instituciones del sector y sobre todo a la prestación de servicios de salud de alta calidad para toda la población colombiana.

La crisis actual, afecta en gran magnitud el negocio de las Entidades Promotoras de Salud EPS en el cual esta inmersa EPS Famisanar Ltda, el cual por ser un negocio de bajos márgenes y alta regulación requiere de la mayor productividad, eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus

operaciones para mantenerse en el mercado y lograr la rentabilidad esperada. Así mismo, la competitividad y sobre todo la diferenciación (en la cual el desarrollo del Recurso humano es vital ya que este el contacto de los usuarios con la Compañía) es un aspecto de gran importancia dado que el producto esta regulado por la Ley 100 de 1993 y es igual para todas las Compañías que prestan este servicio.

Para alcanzar la efectividad, los líderes del siglo XXI deberán modificar su estilo de dirección, reformar su cultura organizacional, sus métodos de gestión y reinventar sus organización.

Dado lo anterior, una propuesta de desarrollo de Recurso Humano resulta estratégica para la Compañía en cuanto al logro de un mejor posicionamiento en el mercado y mayores niveles de rentabilidad y competitividad.

Los contenidos, análisis y resultados presentados en esta tesis de grado son de carácter confidencial, por lo que no debe ser reproducida en ninguna forma.

FORMULACION DEL PROBLEMA

La situación actual del país, afecta en gran magnitud el negocio de las Entidades Promotoras de Salud EPS, el cual por ser un negocio de bajos márgenes y alta rotación requiere de mucha liquidez, la mayor productividad, eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus operaciones para mantenerse en el mercado y lograr la rentabilidad esperada¹. Así mismo, la competitividad y sobre todo la diferenciación (en la cual el desarrollo del Recurso humano es vital, ya que, es este el contacto de los usuarios con la Compañía) es un aspecto de gran importancia dado que el producto esta regulado por la Ley 100 de 1993 y es igual para todas las Compañías que prestan este servicio.

¿Se hace necesaria la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en EPS Famisanar Ltda.?

JUSTIFICACION

El siglo XXI se desarrollará a un ritmo más acelerado, la incertidumbre y el desarrollo tecnológico serán más grandes que los observados en el presente siglo. Los cambios se sucederán de manera continua y se necesitará un fuerte liderazgo organizacional para no sufrir efectos negativos que pongan en peligro la existencia de la empresa.

El juego del cambio se intensificará y con el resto se hará más necesario desarrollar en la dirección la capacidad de predecirlo, acogerlo y convertirlo en desarrollo.

Para alcanzar la efectividad, los líderes del siglo XXI deberán modificar su estilo de dirección, reformar su cultura organizacional, sus métodos de gestión y reinventar sus organizaciones.

En adición la situación del País al interior y frente a la competitividad mundial enfrenta las organizaciones a efectuar cambios importantes en sus estructuras, cambios de los cuales no escapa el sector de la salud en Colombia, el cual se enfrenta a una crisis institucional y financiera, para la cual se espera una solución tendiente a mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de las instituciones del sector y sobre todo a la prestación de servicios de salud de alta calidad para toda la población colombiana.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Presentar un marco general de análisis estratégico que permita el direccionamiento de los Recursos Humanos a la luz de los cambios de entorno para la empresa EPS Famisanar Ltda.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un diagnóstico gerencial sobre la utilización actual de la empresa
2. Realizar el diagnóstico sobre la situación del entorno y de la competitividad de la empresa
3. Realizar un análisis funcional e interno de la empresa
4. Presentar una estrategia funcional de Recursos Humanos para la empresa.
5. Implementar la estrategia y desarrollar las políticas

RESUMEN DEL TRABAJO

La estrategia empresarial puede definirse como la orientación básica y respuesta de la empresa a los cambios del entorno. El cual a su vez se debe considerar como el marco de referencia estratégica para la empresa.

La estrategia empresarial por lo tanto debe partir del análisis del entorno, para diseñar no sólo su propia capacidad, sino también para ponerla frente a la competencia.

Esto nos lleva a realizar el análisis estratégico el cual debe plantear básicamente cuáles son los potenciales de que dispone la empresa con respecto a sus atractivos y además definir las posibilidades de multiplicación y orientación del esfuerzo de la gerencia hacia los factores de éxito.

En el desarrollo del trabajo hemos considerado, por un lado, todos aquellos aspectos que definen a la propia empresa como institución, y su capacidad de competencia, sus puntos fuertes y débiles.

La formulación de la estrategia necesita entender los diferentes aspectos que constituyen el entorno y prever su evolución, para comprender la forma como debe competir en el futuro. La evolución del sector, sus estructuras potenciales, las fuerzas impulsoras.

El análisis de la competencia y de los competidores, con el ánimo de anticipar sus futuras acciones competitivas. La estrategia necesita incluir la forma en que la empresa pretende conseguir su posición de superioridad en relación con los actuales y potenciales competidores. El análisis nos lleva a definir todos los factores que caracterizan las distintas dimensiones del entorno, de tal manera que nos permitan conocer un balance de las oportunidades y amenazas de cada una de las dimensiones del entorno. De esta confrontación la empresa podrá eficientemente desarrollar su proceso de dirección dentro de la competencia.

Se define en seguida el posicionamiento de la empresa con respecto a los competidores y clientes, además la orientación y reasignación de los recursos y los cambios de comportamientos que serán necesarios realizar en la empresa.

El análisis interno se realiza con el objetivo de establecer y evaluar el potencial de la empresa. Para ello es necesario analizar los resultados de la gestión, el análisis de destrezas y recursos gerenciales y el análisis de las funciones, determinando el valor estratégico de cada uno de ellas dentro de cada una de las categorías que existen en la empresa: tecnología, mercadeo, finanzas etc. Este análisis debe permitir establecer los cambios organizativos que deben producir, para alcanzar con éxito el posicionamiento competitivo deseado.

En seguida hemos determinado los distintos activos estratégicos que pueden permitir en caso determinado generar y mantener diferencias con los competidores es decir, establecer y sostener la ventaja competitiva. .

Los análisis hasta ahora realizados nos van a permitir establecer las alternativas de estrategia, la cual procede luego a definir la estrategia corporativa, o sea la estrategia básica en términos de la dirección estratégica, a la cual se deben orientar todos los procesos de reasignación de recursos y comportamiento empresarial.

Al formular la estrategia el primer aspecto que considerado es la definición del negocio. La empresa necesita comprender y definir su negocio de forma suficientemente amplia como para permitirle desarrollar sus movidas estratégicas. La definición del negocio debe, ante todo, clarificar el marco en el que hay que ubicar las actividades de éste para la correcta comprensión de la dinámica competitiva,

Hemos identificado las oportunidades para el desarrollo rentable del negocio, el contexto de su misión y demás directrices corporativas. Para ello definimos el negocio, como debe comprenderse en la actualidad, definiendo los factores externos, con la concepción de lo que queremos para el futuro.

En segundo lugar se define la estrategia que define la competitividad, esto es la diferenciación específica de los potenciales del mercado basándonos en la diferenciación y en los costos.

Por último definimos la estrategia funcional, que corresponde al desarrollo de la función de Recursos humanos de forma estratégica, es decir, orientada a conseguir ciertos comportamientos que contribuyan al desarrollo de la estrategia general de la empresa.

Dentro de este enfoque la estrategia funcional de recursos humanos, define el aporte de la función de personal al desarrollo de la estrategia básica. Por lo tanto se definen y establecen los objetivos, las directrices y la estrategia que permitirán el éxito del negocio.

Esquemáticamente podemos presentar el trabajo de la siguiente manera:

Sistema de direccionamiento estratégico



Monitoreo y valoración del entorno



Determinación de la capacidad de la empresa



Determinación de la competencia



Determinación de la ventaja competitiva



Elección de la estrategia general



Orientación de los recursos humanos para el logro de comportamientos estratégicos.

CAPÍTULO PRIMERO

REALIDADES ESTRATEGICAS ACTUALES

1. EL AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI se hacen evidentes las siguientes tendencias: ¹ (Illera 1997)

- Cambios en el entorno competitivo
- Individualización y dinamización del comportamiento humano, desde el punto de vista del consumo.
- Dinamismo tecnológico, aparición de nuevas tecnologías y rápida difusión
- Globalización de la oferta y de la demanda. (Illera 1996)

Estas tendencias se irán involucrando poco a poco en todas las organizaciones de un modo u otro.

1.1. Cambios en el entorno competitivo

La función empresarial está cambiando a gran velocidad, el entorno se ha acelerado y el grado de turbulencia es cada día mayor, no existen indicios sobre soluciones futuras ni sobre realidades que se enfrenten a constantes contradicciones.

Lo anterior implica:

- Una reestructuración total de los mecanismos de dirección.
- Las empresas solo podrán mantener su competitividad si saben adaptarse al un entorno cambiante y turbulento.
- La dirección del cambio busca la transformación de la organización con un menor trauma posible.
- Pasar de un razonamiento financiero (diversificación de riesgos) con un grado moderado de incertidumbre a un razonamiento competitivo (definición de mercados) con un alto grado de incertidumbre, maximizando la inseguridad.

1.2. Dinamización e Individualización del Consumo

Las grandes olas de consumo, a través de la demanda final se producen por una aparición de nuevos productos que surgen del desarrollo tecnológico y la difusión de innovaciones.

Esta renovación se acompaña con nuevas exigencias por parte del consumidor:

- Una exigencia de diferenciación.
- Una exigencia en cuanto a la calidad técnica.
- Un desplazamiento hacia lo intangible, hacia los servicios. El ocio y la salud son los más opcionados para ser los motores del consumo.

En la actualidad existe una demanda creciente por los productos de calidad y altos niveles de servicio antes, durante y posventa. Si el cliente no obtiene lo que lo satisface plenamente abandona el proveedor por otro que lo satisfaga plenamente.

La lealtad del cliente ahora es muy diferente a la que fue en el pasado. En los años venideros se podrá esperar a clientes mas individualizados (mercado uno a uno) que exigirán mayor valor agregado en los productos o servicios por su dinero. La noción de valor agregado involucrara diferentes aspectos tales como:

- Calidad del producto o servicio
- Productos duraderos y fiables.
- Disponibilidad del producto para su entrega
- Entregas seguras, rápidas y precisas
- Obtención de beneficios en el mercado a precios competitivos.
- Comunicación eficiente antes, durante y posventa.

De esta manera la búsqueda del valor agregado por parte del cliente se convertirá en la base para la realización de estrategias de ventas eficaces. La creatividad y la competencia serán aspectos importantes que determinan la competitividad de la empresa.

Las normas, los valores, la cultura y el estilo de vida cambiantes producen un gran dinamismo en el mercado. Esto hace que los ciclos de vida de los productos se acorten y a su vez provoquen un fortalecimiento de la innovación y el incremento del numero de los productos en el mercado, generando un cambio de dirección en las estrategias, pasando de un énfasis en los costos a un énfasis en la diferenciación. Esto lleva a que el tiempo disponible para realizar y ejecutar las estrategias de dirección sea limitado.

El mundo se está orientando cada día más hacia productos específicos, diferenciados y con ciclos de vida cortos.

1.3. Nuevo Modelo Tecnológico

Las décadas de los ochenta y noventa se caracterizan por la sustitución del modelo del petróleo barato que se inició desde la posguerra por uno nuevo impulsado por cuatro núcleos de tecnología: información, biotecnología, energía y nuevos materiales.

La microelectrónica es portadora de grandes transformaciones en diversas áreas de la producción, a través de la automatización, los mecanismos de control, las telecomunicaciones y la telemática, la intermediación comercial, financiera y los hábitos familiares domésticos.² (Omihani 1986).

Los cambios no solo se presentarán en el manejo de la información también lo serán en el crecimiento, formándose además una revolución del conocimiento con dos orientaciones:

- La incorporación de los avances tecnológicos y científicos en los productos y/o servicios.
- Los negocios de conocimiento, la comercialización del conocimiento mismo.

1.3.1. Los nuevos materiales

La microelectrónica ha permitido el aumento de la variedad de materiales y un dominio creciente de la complejidad interna, la cual posibilita la manipulación de las infraestructuras y crear otras nuevas. Actualmente se está entrando en la época de la ampliación de la gama de macromateriales, dominando las relaciones entre las moléculas y los átomos, que permiten a su vez la construcción de nuevos materiales.

1.3.2. La biotecnología

Esta cubre técnicas que utilizan las potencialidades de los microorganismos, de las células vegetales o animales o fragmentos bioquímicamente activos que conllevan. Su evolución está relacionada con las ciencias fundamentales como la biología, la bioquímica, microbiología, enzimología y la genética.

1.3.3. La Energía

El petróleo y los hidrocarburos seguirán siendo importantes en el futuro inmediato, sin embargo, se están desarrollando nuevas fuentes de energía que pueden desempeñar un papel superior a futuro.

La energía nuclear se está aplicando en varios países, pero mantiene una fuerte presión social que frena su desarrollo.

El carbón abre nuevas posibilidades al transformarse en líquido o gas. Las energías eólicas, geotérmica y la utilización de la biomasa para producir gas o alcohol tiene un desarrollo limitado, su producción es muy irregular y su puesta en marcha se enfrenta a muchos problemas técnicos que afectan su fiabilidad.

La energía solar en especial su forma foto-voltaica, que consiste en transformar la energía solar en energía eléctrica, parece ser la solución más aceptable y de mayor futuro, los problemas actuales se centran en las economías de escala que no se han logrado conseguir.

1.3.4. Desarrollo Tecnológico y Cambios en la Sociedad

La naturaleza de los cambios tecnológicos se ha transformado. Actualmente se trata de actuar menos sobre la naturaleza material y se tiende más a concebir y dominar dispositivos informáticos y biológicos concebidos y regulados por el hombre.

Los límites de las fronteras se han modificado y ofrecen numerosas alternativas y conexiones; La biología y la química, electrónica y óptica, neurología y teoría de la información.³ (Lasfargue Y.1984).

La primera característica de este acercamiento se refiere a la concepción sistémica y holística del mundo y de la ciencia. Se rompe con el pensamiento que domina la ciencia desde hace dos siglos. La nueva idea es que el conjunto es superior a las partes y que los elementos constituyentes son por lo mismo subconjuntos que no tienen configuración, más que en función de la coherencia global del sistema.

1.4. Tendencias y Perspectivas de la Economía Mundial, La Globalización

El decenio actual presenta cambios que culminan con la globalización del espacio mundial. Revolución informática, nueva división del trabajo, reestructuración neoliberal, desaparición del mundo socialista, extensión mundial del sistema

financiero, reformas de corte neoliberal en los países en desarrollo. La convergencia de estos procesos genera una economía unificada en torno a varias esferas de integración global.

Aunque también se consolidaron y extendieron: 4 (Illera 1998)

- Las redes supranacionales de información y comunicación de diversos tipos cuya expresión más actual es el Internet.
- Eslabones productivos alrededor de la empresa transnacional y sus alianzas estratégicas
- Mundialización en la nueva división internacional del trabajo y los cambios consecuentemente en la composición de las exportaciones de los países en desarrollo.

Todos estos aspectos dieron lugar a la conformación de un modelo económico centrado en la producción de bienes y servicios intensivos en conocimientos. Se conforma así en torno a lazos productivos, tecnológicos, mercantiles y financieros, la nueva economía mundial que lleva a los países hacia la competencia global y a la búsqueda de la competitividad nacional.⁵ (OCDE)

En los años noventa la mundialización de las empresas en una marca más abierta y complejo, originado por la globalización financiera, da lugar a una segunda fase más amplia de reconvención productiva, privatizaciones y reformas estructurales que tienden a abarcar de manera progresiva el mundo entero.

La economía mundial globalizada obedece a una lógica, que dejaría ser de las relaciones económicas entre entidades nacionales independientes. Las empresas multinacionales se desprenden de su base global local, los movimientos de capital escaparían a las preferencias nacionales y se habría perdido el control de la moneda.

En realidad, los modelos internacional y mundial coexisten en estas condiciones, la economía del mundo se encuentran en algún punto intermedio entre el modelo de economía mundial y el de economía internacional.

1.4.1. Nueva Regionalización y Poder Económico

La Globalización afecto en forma decisiva la autonomía e integridad de los estados nacionales en diferentes aspectos, al subordinarlos.⁶ (Illera 1997)

- Redes y circuitos económicos internacionales.

- Reducción de la importancia del tamaño de los mercados internos
- Acción dentro de la lógica de la globalización.

Aunque no eliminó el papel de las naciones como células básicas de la organización internacional. Las naciones siguieron siendo espacios fundamentales de la organización político- social.

Crisis o Reestructuración

La economía mundial no ha entrado en un ciclo de recuperación sostenido general, solo Estados Unidos parece que recupera su liderazgo mundial. Esto no sucede con el Japón quien aun no ha salido de la crisis y demanda una reestructuración general. Europa esta con serios problemas frente al acuerdo de Maastricht, en Europa Oriental, fuerte presión por un acercamiento de la economía de mercado y a la Unión Europea, de los países emergentes, estas perspectivas podrían agravar y alargar la crisis mundial en grandes proporciones, lo cual daría por interrumpidos los procesos de reestructuración económica.⁷ (Illera 1997).

El inicio de la recuperación depende de varios factores:

- Continuación de la revolución informática.
- Avances en los procesos de integración Europea.
- Nuevos mecanismos de regulación económico, financiero, monetarios y comerciales.
- Sustentación política y social de tipo ambiental.

Estos aspectos no serán fácil de conseguir, por lo cual se hace imperativo que la crisis continúe y la reestructuración disminuya y continúe desarrollándose dentro de un marco de desorden e inestabilidad.

Las relaciones entre las cuatro tendencias dominantes producen cambios en los mercados, los ciclos de vida de los productos se hacen mas cortos, proliferación de conocimientos tecnológicos, formas nuevas de hacer competencia, que incrementa la velocidad del cambio del entorno el cual se presenta competitivo y multiforme.

Todas las tendencias actúan como fuerzas motoras de un número indeterminado de procesos de cambio que afectan el funcionamiento de las empresas y casi todos los aspectos del sistema productivo.

1.4.2. La Sociedad del Conocimiento

La nueva sociedad poscapitalista. Utiliza el mercado libre como único mecanismo probado de integración económica. Desde el comienzo de la revolución industrial el éxito se ha medido por el aumento material de los niveles de vida y ningún otro sistema económico ha podido realizar estas conquistas. El mercado es el que manda.

Sin embargo, sus verdades doctrinales tendrán que modificarse a la luz de nuevas realidades, a las nuevas fuerzas del entorno y a las nuevas fuerzas de la economía.

El recurso económico básico será el conocimiento, en donde el valor se crea por la productividad y por la innovación, ambas aplicadas al trabajo.

Los grupos dominantes en la sociedad serán los trabajadores de conocimiento, dueños de los medios de producción y de las herramientas de producción.

El reto de la sociedad por ende será la productividad del trabajo y del conocimiento. Este factor clave y el recurso significativo, se puede obtener siempre que se disponga de él como instrumento y como medio de obtener resultados sociales y económicos. Dentro de este enfoque la sociedad ha llegado a una nueva revolución la de la Administración. Bajo esta nueva concepción la tierra, el trabajo y el capital son complementarios y actúan principalmente como limitantes, sin ellos la administración no puede desarrollar su actividad básica.

Al generarse este cambio, se produce un salto en la sociedad capitalista y se modifican sus estructuras, se crea una nueva dinámica social, económica, política, cultural y tecnológica. Una nueva sociedad que se estructura sobre el conocimiento, lo cual altera valores, visión, creencias y todos los demás elementos que mantienen una sociedad y le dan vida.

1.4.3. La Sociedad de las organizaciones

En la nueva sociedad se debe producir conocimientos, en procesos, productos y en el conocimiento mismo, esto implica que debe organizarse para administrar el cambio ya que por su naturaleza el conocimiento es cambiante. Las organizaciones tienen que implantar en sus culturas tres prácticas sistemáticas:

1. Mejoramiento continuo en todo lo que hace, procesos productivos.
2. Todas las organizaciones deben aprender a explorar el éxito.
3. Toda organización deberá aprender a innovar.

La innovación debe establecerse en la organización como un proceso sistemático.

1.4.4. Reorganizar la Organización

La transición de una economía industrial a una economía de información producirá cambios radicales en la actividad empresarial.

Las nuevas tecnologías y en especial los sistemas de comunicación convierten las organizaciones en sistemas pasados de moda. Las organizaciones están pasando por un período de reestructuración, en sus estructuras jerárquicas, en los estilos gerenciales, en la distribución del poder, en la toma de decisiones, en el diseño de estrategias y en la forma misma de organizarse.

La organización debe dar respuesta a tres grandes exigencias de la nueva sociedad:

1. La incorporación masiva y acelerada de tecnologías de computación e información.
2. El diseño de nuevas estructuras organizacionales, activadas por la tecnología de la información y que den soporte a la tecnología de la información.
3. La generación de nuevos estilos de gerencia y de nuevos administradores más emprendedores y capaces de capitalizar los resultados materiales de la nueva actividad económica.

CAPITULO SEGUNDO

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

2. EVOLUCION DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

El concepto de planeación estratégica, en administración aparece ligado al control de gestión, entendido como el mejoramiento de las realizaciones económicas de la empresa.¹ (Illera 2000)

Después de 1945 los esfuerzos se enfocaron en el desarrollo de técnicas de administración como: investigación de operaciones, planeación, a largo plazo. Luego su campo se desarrolla hacia el control presupuestal, como programación a mediano y largo plazo y posteriormente como control integral.

El objetivo de control de gestión se presenta como la actividad económica que quiere medir realizaciones económicas. En un principio se aplico a actividades de producción industrial, distribución, servicios, la agricultura, etc. Teniendo en cuenta lo anterior, el razonamiento se impone en términos de “maximización de beneficios y/o minimización de costos”.

Posteriormente la tendencia se oriento hacia el razonamiento en términos de minimización de costos, buscando detener la combinación menos costosa de los factores de producción para obtener los objetivos determinados.

Ya en los años sesenta, el control de gestión se centra en una serie de técnicas de información y su tratamiento las cuales pueden situarse en:

1. Contenido de la información
2. Tratamiento de la información
3. Medios de control: precio de costo, ratios, presupuestos, el tablero de dirección, etc.

2.1. La dirección por objetivos

Una de las formas mas conocida de la planeación estratégica es la dirección por objetivos 2(Drucker 1976).

Este método de dirección se hace realidad debido a las diversas herramientas de dirección y gestión que permiten un tratamiento sistemático. Lo que busca es orientar la actividad de la empresa hacia los fines mas que a los medios, dando principios a los objetivos, su realización y control.

El sistema se basa en la elaboración muy clara de los objetivos, sobre un sistema de medida de diferencia y resultados y sobre una red de información y comunicación bien definida sobre una delegación en los trabajadores, basado en su capacidad de iniciativa, adaptación y juicio.

La dirección por objetivos es un paso importante hacia la integración de tres aspectos importantes de la dirección: tareas específicas, estrategia de empresa y responsabilidades de los dirigentes.

La dirección por objetivos permite introducir la sistematización y el método en todos los campos estratégicos de la empresa. Entrelaza la dirección con la gestión y se reconcilia con los métodos científicos.

2.2. Administración Científica Estratégica

Se introdujo en la década de los setenta como una respuesta a las demandas del momento, caracterizadas por los cambios discontinuos seguidos de una época de gran competencia y un ambiente de hostilidad empresarial asociado a la imprevisibilidad se prescribe la visión a largo plazo, asociada a los objetivos específicos. Utiliza métodos racionales y analíticos en la creación de futuro, adaptando una perspectiva sistemática y contingente partiendo de la existencia de un ambiente en constante mutación y turbulencia, lo que exige un proceso continuo de formulación y evaluación de objetivos, basado en un sistema de información entre el entorno y la organización, lo que determinara posibles cambios en la misión socioeconómica de la empresa 3 (Motta 1993).

Se introduce la noción de entorno ampliado (social, político, económico, cultural, ambiental) y el análisis a largo plazo. Se introduce métodos analíticos y prospectivas de definición de futuros alternativos sin descartar el estudio de tendencias y extrapolaciones.

La planeación busca resultados a través de un proceso continuo de anticipación de cambios futuros, obteniendo ventajas de las oportunidades aplicando fortalezas y minimizando las debilidades y las amenazas. Estableciendo así un curso de acción controlado y a largo plazo.

2.3. Evolución de los sistemas de planeación

2.3.1. Planeamiento estático unidimensional

De acuerdo a sus características esta orientado hacia la asignación estática de los recurso, análisis de brechas, orientadas hacia el interior de la organización,

haciendo énfasis en presupuesto y progresiones a largo plazo. El pronóstico interno es utilizado como una herramienta de elaboración del plan, objetivos específicos, negocios, productos y servicios.

El análisis se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos del pasado. Su dimensión es única, el planteamiento es una rutina, una copia del año anterior con ajustes para poder concretar los objetivos.

2.3.2 Planteamiento dinámico y multidimensional

Esta orientado hacia una asignación dinámica de recursos, análisis sobre el ámbito producto – mercado, evaluación de alternativas estratégicas que enfocan los problemas del mercado, como un elemento central que va marcando el ritmo del cambio. Este enfoque abarca todas las dimensiones posibles. Se inicia el conocimiento del entorno como un conjunto de variables no controlables, se sensibiliza el hecho de que estas variables deben analizarse aunque no se pueden cambiar. Cambios rápidos discontinuidades, lo que lo hace necesario. Su orientación es la competitividad, crear y adaptarse al ambiente.

2.3.3. Planeamiento dinámico multidimensional y creativo

Alta velocidad de cambio, escasez, sorpresas, muy cambiante e inestable.

Se caracteriza por la orientación hacia el exterior, el análisis estratégico del entorno es esencial y debe analizarse de manera creativa, mega tendencias (sector) unidas al estudio del mercado, la competencia y el cliente.

El análisis consiste en crear continuamente opciones mirando hacia el exterior, analizando los escenarios. El análisis es creativo, sus esfuerzos están orientados a un énfasis metodológico, oportunidad y formulación de estrategias.

2.3.4. Hacia el direccionamiento organizacional

Es una nueva forma de entender y aplicar los conocimientos planteados por la administración.

El concepto de dirección se basa en: 4 (Illera 1997)

Se incorpora el sistema político al sistema de dirección en donde se imponen conceptos, criterios y valores del empresario.

Facilita a la empresa los cambios permanentes del entorno, lo que permite a la organización restablecer el equilibrio.

El cambio organizacional se logra como una reflexión estratégica, lo que implica un replanteamiento a todos los niveles.

Orientar todos los sistemas hacia el mercado, facilitando la toma de decisiones, que crean nuevas realidades estratégicas comprometidas con la productividad, rentabilidad, calidad y orientación al cliente.

Desarrollar al interior de la empresa una identidad corporativa con una cara filosofía que da sentido a la misión y propósitos de la empresa y una cultura basada en la competencia, aplicación del pensamiento estratégico, la dirección de innovaciones y el desarrollo de la dirección de la calidad.

Humanización del propósito estratégico básico de empresa, el cual es sobrevivir obteniendo el máximo beneficios económico.

Encausar la visión estratégica de hacia donde ha de ir la empresa en el futuro.

Rescatar la vigencia de la ética empresarial como condicionante en los procesos de decisión.

El direccionamiento organizacional deberá permitir a la empresa:

1. Toma de un nuevo rumbo y orientándose estratégicamente en el mercado especialmente en entornos turbulentos.
2. Orientarse al cliente.
3. Incorporación de actividades innovadoras determinadas por la tecnología, como factor importante del mercado y de la actividad empresarial.
4. Detectar los cambios del entorno, aprender de ellos y adaptarlos a los nuevos compromisos y comportamientos empresariales.
5. Sensibilizar al sistema de dirección para responder a toda clase de problemas estratégicos, esto implica proporcionar un sistema de monitoreo del entorno, el cual debe ser sensible a cualquier tipo de problemas, acompañados de un sistema de respuesta a las diversas contingencias.
6. Actitud de aceptación al cambio, toma de decisiones que admitan riesgos y un enfoque de solución de problemas.
7. Integrar la dirección estratégica con la política de recursos humanos y aumentar el compromiso social.

CAPITULO TERCERO

3. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL ENTORNO INTERNACIONAL

3.1. Las dimensiones del entorno internacional

3.1.1 Factor político

Los acontecimientos actuales están generando grandes y rápidos cambios a nivel global, los cuales exigen un manejo estratégico por parte de los gobiernos para adaptarse rápidamente al cambio y salir avantes de las múltiples turbulencias que se están presentando en todos los sistemas del entorno Internacional.

Desde ese punto de vista el Estado se puede clasificar en tres tipos: Primero el Estado proteccionista, mantiene el orden, asegura el cumplimiento de la ley y protege a sus ciudadanos de amenazas externas. El segundo es el Estado Productivo, el que genera beneficios sociales reduciendo las ineficiencias. El tercero, el estado Explotador que es el que maximiza los beneficios para los miembros del Gobierno siempre y cuando el excedente social sea mayor que el costo de prevenir la revolución.

Información generada y consignada en los documentos elaborados por el Banco Mundial Washington D.C. 1.998- 1.999 en su informe sobre el desarrollo mundial llamado " El Conocimiento al Servicio del Desarrollo", las estadísticas internacionales sobre los conocimientos anexas al mismo y estadísticas elaboradas por las Naciones Unidas nos permitieron identificar y priorizar los temas mas importantes del Entorno Internacional.

El estado es una estructura consolidada a través de los años, la cual crea determinadas prácticas, y los nuevos gobernantes generalmente pertenecen a los grupos tradicionales. Las políticas del Gobierno y la implementación de los planes están determinados por la tradición y las tendencias de acuerdo con la realidad de la historia y sus sucesos.

Los nuevos gobiernos que tratan de modificar las políticas chocan contra la burocracia y muchas veces es muy poco lo que logran debido a su corto período. En algunos casos no se pueden cambiar las reglas del juego, ya que el Gobierno entrante cambia en cada administración pero los dirigentes y dueños del poder económico continúan siendo los mismos.

3.1.2. Factor económico

La economía está sufriendo una serie de crisis cambiarias que han generado crisis financieras que a su vez generan restricción de crédito. Los países desarrollados pronto experimentarán esta restricción y cuando esto suceda, los bancos centrales deberán evitar una caída de la oferta de dinero como la que ocurrió en los años 30.

Según el FMI, el crecimiento de la economía mundial para 1999 se espera que sea de 2.3 %, ligeramente inferior al de 1998 (2.5 %). Por su parte, la OECD estima que, en 1999 las economías industrializadas con mejor desempeño serán Estados Unidos (3.6%), España (3.3 %), Francia (2.85) e Italia (2.7 %). (Ver anexo 1 - Cuadro 1)

Según cifras de noviembre, la CEPAL proyecta que América Latina crecerá solo 1.1 % en 1999. Los factores explicativos más importantes son la drástica caída de los precios de los productos primarios, la alta inestabilidad de las tasas de interés en la región y, sobre todo, el efecto negativo que sobre los flujos comerciales y de capital ejercieron las crisis financieras de Asia y Brasil. (ver anexo 1 – cuadro 1.2).

La tasa de inflación en los países de la OECD para 1999 se estima en 2,3 %. Este resultado se conseguirá por la tendencia decreciente de la inflación en países como Italia y en las pequeñas economías del sudeste europeo. (Ver anexo 1 – cuadro 2.1)

La tasa promedio de inflación de América Latina para 1998 fue de 13 %, según la CEPAL. Para 1999 el FMI estima que la inflación promedio de América Latina será de 14.6 %, donde las inflaciones más elevadas serán las de Ecuador (73.8 %), Venezuela (26.1 %), México (16.7 %) y Colombia (13.0 %), mientras que las inflaciones más bajas se presentan en Chile (4.5 %) y Argentina (0.6%).(Ver anexo 1 – cuadro 2.2)

A abril de 1999, las mayores tasas de devaluación nominal año completo para los principales países de América Latina se presentaron en Ecuador (73.6%), Brasil (46.8%), Perú (17.1 %), Colombia (1 8.5 %), México (9.6 %), Venezuela (1 1.0 5) y Chile (7.1 %), mientras que Argentina mantiene su régimen de paridad frente al dólar. (Ver anexo 1 – cuadro 2.3)

Con relación a los precios de los productos primarios, el Banco Mundial estima que tendrán en el largo plazo una tendencia decreciente en términos reales.

3.1.3. Factor social y cultural

Se identifican diferencias entre países ricos y pobres que se reflejan en desigualdades en el nivel de calidad de vida de la población. Los países de menores ingresos cuya población tiene menor acceso a servicios de salud, sanitarios, agua potable y energía generalmente presentan mayores índices de malnutrición infantil, analfabetismo y menor esperanza de vida. Entre los países más deprimidos en su calidad de vida podemos mencionar: Angola, Burundi, Chad, Etiopía, Guinea, Malí, Mozambique, Ruanda, Nigeria, Sierra Leona, Uganda, Africa Central. En contraste, los países con mayores ingresos cuya población tiene suficiente acceso a dichos servicios, sus índices de malnutrición infantil y de analfabetismo son nulos y además presentan una esperanza de vida mucho mayor. Entre los países más privilegiados en calidad de vida están: Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Hong Kong, Finlandia, Francia, Alemania, Dinamarca, Italia, Holanda, Noruega, España, Suiza, Suecia, Gran Bretaña, Estados Unidos, Japón, Corea. La calidad de vida de los Colombianos medida con estos índices se puede ubicar en un término intermedio.

Se presentan desequilibrios en la dinámica de variación de la población. Aunque se observa una disminución en el ritmo de crecimiento a nivel mundial, en los países pobres se presentó una mayor tendencia de crecimiento de su población debido a mayores índices de natalidad. Por el contrario, los países ricos tienen índices de natalidad inferiores que se refleja en menor tasa de crecimiento de su población. Esta variable acentúa la inequidad en el nivel de vida de la población mundial.

Tradicionalmente, el acceso a la educación ha sido otra de las variables que han marcado la diferencia. La brecha entre ricos y pobres y entre ciudad y el campo se incremento debido a las tendencias de exclusión en el acceso al conocimiento y uso de las nuevas tecnologías. Muchos de las diferencias entre países ricos y pobres tienen su explicación en las diferencias en conocimientos y problemas de información. Las estadísticas muestran que la distancia que separa a los países ricos de los pobres, es mayor en relación con la generación de conocimientos que con los niveles de ingreso. Los países que han tenido éxito han hecho esfuerzos en la educación y en la transferencia y adaptación de tecnologías.

3.1.4. Factor medio ambiente

En la actualidad el gobierno y las empresas privadas están promoviendo la conservación del medio ambiente. Para ello se están ejecutando programas de capacitación y reforestación que se implementan desde la educación básica hasta estudios superiores a nivel mundial.

Cada vez es más frecuente en la red digital de datos encontrar páginas que suministran información, convocatorias, textos de análisis y reflexión y propuestas de acción e investigación sobre el papel que juegan las personas y los sistemas sociales en la conservación de los recursos naturales y la mejora de la calidad ambiental:

La pobreza y los procesos de producción y consumo indiscriminado se convierten en fuentes de amenazas contra el medio ambiente que generan destrucción y degradación de los ecosistemas boscosos.

El área de la informática y las telecomunicaciones contribuyen a consolidar este proceso de integración de la sociedad mundial. Las redes electrónicas son el medio ideal para interacción de investigadores, con las cuales pueden intercambiar información, generar nuevos conocimientos y mejorar aplicaciones para lograr un equilibrio entre el desarrollo del ser humano y el mantenimiento sano de la naturaleza y del medio ambiente.

3.1.5. Factor de ciencia y tecnología

El principal motor para impulsar la globalización fue precisamente el factor tecnológico, ya que este hace posible tener altos niveles de productividad que han caracterizado en todo el mundo los procesos de producción.

Es importante destacar los avances tecnológicos que se viven continuamente en cuanto ha software y hardware los cuales permiten mantener en cada uno de los negocios la más alta ventaja competitiva. Tal es el caso de los países Asia Pacífico en donde su base para el éxito es la tecnología la cual se basa en:

- Importación de tecnologías conocidas y maduras
- Ensamble de tecnologías conocidas y creación de nuevos productos
- Innovación y desarrollo de nuevas tecnologías
- Fusión de nuevas tecnologías con las ya adoptados

Según la base de desarrollo tecnológico en que se encuentren los países se pueden clasificar en tres grandes categorías:

- Países de alta competitividad y productividad con avanzado desarrollo y comercialización de tecnología básica.
- Países de alta productividad exportadores de tecnología aplicada a procesos industriales.
- Países que sin ser muy competitivos en cuanto a la productividad tienen buen éxito en procesos de adaptación e innovación.

En los países desarrollados el Gobierno y las empresas privadas están garantizando y protegiendo el conocimiento intelectual el cual se fundamenta en la tecnología donde se protege la informática, la información y el desarrollo tecnológico al igual que se está brindando información oportuna y rápida para todos los negocios y empezar con las bibliotecas virtuales y la utilización de Internet y la mejor tecnología de punta.

3.2. LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO NACIONAL

3.2.1. Entorno económico

La recuperación económica que se inició en 1997 fue vigorosa hasta el primer trimestre de 1998, pero se revirtió a partir del segundo, con lo cual el crecimiento anual llegó en torno al 2.0%. Los choques provenientes de las crisis asiática y rusa contrajeron la disponibilidad de capital extranjero y abatieron los ingresos de exportaciones, al potenciar pronunciadas caídas en los precios del petróleo, el café y el carbón. En el primer semestre empezó una prolongada turbulencia en el frente cambiario que restó margen de maniobra a las autoridades económicas y redundó en elevadas tasas de interés. Ellas enfriaron la actividad productiva, debilitaron el sistema financiero y, al hacer más gravosa la carga de los intereses de la deuda pública, ensancharon la brecha fiscal del Gobierno Central al equivalente de 4.8% del PIB. También se agudizó el déficit en la cuenta corriente del balance de pagos, que llegó a representar 6.6% del producto. A pesar de cierta recuperación de empleo, el mercado laboral siguió deteriorándose, al punto que la tasa de desempleo urbano sobrepasó el 15%. Es posible que algunos de estos efectos económicos adversos se hayan visto agudizados por el deterioro del orden público y el panorama todavía incierto en materia de negociaciones de paz.¹⁰ (Planeación Nacional 1998)

Pese a estos desarrollos adversos, la flexibilización de la política monetaria en meses recientes, facilitada por un ambiente cambiario más estable, permitió terminar el año de 1988 con más optimismo. Asimismo, por segundo año consecutivo se cumplió la meta inflacionario definida por el banco central. Además, se llegó a una tasa de cambio real que tendrá efectos favorables sobre el balance de pagos. Finalmente, el nuevo gobierno anunció medidas destinadas a profundizar los ajustes fiscales que se venían haciendo en los últimos años de la Administración anterior.

La defensa de la moneda nacional cobró importancia a comienzos del año, transformándose rápidamente en el primer objetivo de la política económica. Ya en el último trimestre de 1997 se habían apreciado las presiones sobre la banda cambiaria. Los nocivos efectos de la crisis asiática tuvieron lugar en el contexto de

los déficit fiscal y de la cuenta corriente del balance de pagos. También se tornó evidente que la proyectada abundancia de divisas proveniente de la bonanza petrolera no se concretaría en el futuro próximo. Los agentes económicos modificaron sus expectativas y apostaron a una mayor depreciación de la moneda nacional.

Las autoridades optaron por defender la banda cambiaria programada, la cual considera una pendiente de 13% y una amplitud de más o menos 7 puntos porcentuales. En principio, el emisor facilitó el acceso privado al financiamiento externo, encareció las fuentes de liquidez y vendió divisas. Sin embargo, en mayo la intensidad del asedio obligó al Banco de la República a restringir el monto utilizado para la reposición de liquidez, con lo que la tasa de interés interbancaria subió drásticamente, llegando en un momento a 80%. Esta alza se generalizó rápidamente a toda la estructura de tasas de interés. Las perturbaciones de los mercados mundiales en agosto redundaron en una nueva ronda de presiones en el mercado cambiario. El 2 de septiembre el emisor consideró oportuno elevar en nueve puntos porcentuales el nivel de la banda y mantener la pendiente y la amplitud de la misma. A fines de octubre diversos acontecimientos contribuyeron a mejorar las expectativas. Los organismos multilaterales acordaron prestar más de 2 000 millones de dólares a Colombia en 1999 y otra suma semejante en el año 2000, lo que facilitará la financiación del déficit externo. Además, el retorno de la confianza en los mercados mundiales abrió la posibilidad de obtener nuevos créditos privados. En octubre el Gobierno empezó a emitir bonos internos denominados en dólares, lo que ayudó a aliviar la presión sobre la banda cambiaria.

El manejo **monetario** se tornó más restrictivo, con lo que los agregados monetarios crecieron menos de lo previsto. Los medios de pago aumentaron apenas 1 % hasta octubre, mientras que la oferta monetaria ampliada se expandió 16%, por debajo de la inflación, induciendo una rápida desaceleración en el crecimiento del crédito. Como reflejo de ello, la tasa de captación media del sistema financiero pasó de 24% en enero a 36% en junio, nivel en torno al cual permaneció durante el segundo semestre. Igualmente, las tasas de colocación subieron en la primera mitad del año de 33% a 45%, llegando en términos reales a los niveles más elevados de la década. Para enfrentar un deterioro moderado del sistema financiero, el Gobierno decretó medidas extraordinarias a través de la figura de la „emergencia económica" el 16 de noviembre, e impuso un gravamen sobre las transacciones financieras que permitiría recaudar 2.5 billones de pesos, destinados a fortalecer el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin), equivalente a cerca del 2% del PIB. También adoptó medidas de alivio para los deudores del sistema de vivienda de menores recursos y los ahorradores del sistema cooperativo.

El advenimiento de una relativa calma en el mercado cambiario en los últimos meses permitió al emisor inyectar más liquidez al sistema financiero, y reducir encajes y otorgarles remuneración, aparte de rebajar las tasas de interés de reposición.

Los **resultados fiscales** fueron negativos, puesto que la brecha en las cuentas del gobierno central subió al equivalente de 4.8% del PIB. Los ingresos totales disminuyeron 5% en términos reales, en tanto que los gastos totales aumentaron ligeramente (1.4%), ya que el severo recorte de la inversión (-37%) no alcanzó a compensar la mayor carga (30%) derivada del alza de los intereses. De hecho, si se excluyen los intereses, los gastos totales del gobierno central disminuyeron en términos reales en 1998. El superávit de la seguridad social, con el resto de entidades públicas en equilibrio, reduce el déficit del sector público no financiero consolidado a 3.4% del producto. El superávit cuasifiscal del banco central, cercano al 1% del PIB, atenuará adicionalmente la situación fiscal. El nuevo gobierno, al asumir en agosto, anunció medidas destinadas a corregir los desequilibrios fiscales y sometió a consideración del Congreso una reforma tributario, que espera sea aprobada próximamente.

La **actividad económica** perdió el dinamismo generado por el repunte del año anterior, que había permitido que en el primer trimestre de 1998 el PIB se expandiera 5.7%. Ya en el tercer trimestre el crecimiento fue negativo (-0.6%), con lo que la cifra para el conjunto del año será del orden de 2.0%. Por sectores, sólo sobresale la explotación de minas y canteras, con un crecimiento cercano a 20%, en buena parte gracias al subsector petrolero. Por el contrario, la construcción no ha podido salir de la fase recesiva en la que se precipitó hace tres años.

La recuperación de **empleo** no logró compensar el aumento en la tasa de participación. En consecuencia, la tasa de desempleo urbano para las siete áreas metropolitanas superó 15%, el aumento de las exportaciones físicas de los principales productos (petróleo, café y carbón) no logró compensar la caída de sus precios internacionales, lo que genera un deterioro de los ingresos por este concepto. De otro lado, las exportaciones no tradicionales anotaban hasta agosto un incremento de 4.3%. Las importaciones se engrosaron considerablemente (12.3%) durante el primer semestre, reflejando los efectos rezagados de la recuperación de la actividad económica y quizás las expectativas de devaluación. En la segunda parte del año, no obstante, las importaciones moderaron su crecimiento, ya que la demanda interna se debilitó, en buena parte debido al estancamiento de inversiones, tanto privadas como públicas. La entrada **de capitales** en la cuenta financiera disminuyó a 4 640 millones de dólares (5 650 millones el año anterior), por lo que las reservas internacionales sufrieron una erosión de aproximadamente 1 400 millones de dólares.

Indicadores de producción demanda agregada

En los últimos años la economía colombiana ha venido perdiendo la dinámica de crecimiento que había registrado en las décadas pasadas. En efecto, luego de haber crecido a una, tasa anual promedio de 4.6% entre 1991 y 1995, bajó a sólo 2.0% entre 1996 y 1998 de 0,62, en 1999 el crecimiento fue negativo (4.0). Crecer a tasas superiores al 5% es considerado como una condición necesaria para satisfacer los problemas apremiantes de la población.

3.2.2. Escenario macroeconómico entre 1994 y 1999

Para entender la situación macroeconómica actual y determinar hasta dónde puede constituir un límite al crecimiento económico, es conveniente identificar las fuerzas que la han configurado en los años recientes. En 1994 los indicadores económicos mostraban un buen panorama: la tasa de crecimiento del producto era alta (5.8% en términos reales); la tasa de desempleo se encontraba en mínimos históricos, alrededor del 8%, y la inflación, aunque alta, permanecía estable en niveles cercanos al 22% anual.

El escenario macroeconómico a finales de 1999 muestra, entonces, profundos desequilibrios que es necesario corregir de manera inmediata, si el gobierno desea evitar una severa crisis cambiaría.

Supuestos macroeconómicos¹⁰ (Planeación Nacional 1998)

A partir del escenario macroeconómico previsto para finales de 1999, el gobierno evaluó cuidadosamente la naturaleza del ajuste requerido, para hacer realidad sus propósitos de recuperar la estabilidad, el crecimiento y la generación de empleo. Con base en el diagnóstico sobre la situación macroeconómica, se tiene el siguiente escenario para la economía colombiana para el período 1999 - 2002.

La estrategia de ajuste busca que la economía retorne a una senda de crecimiento sostenido, superior al 5% anual al final del presente cuatrienio. A continuación se muestra la evolución de las principales variables macroeconómicas, coherente con la recuperación del crecimiento (Tabla 3-1). Se prevé una disminución pronta de la tasa de interés real de depósitos hacia un nivel promedio del 1 0% en el próximo

año y de la tasa real de préstamos hacia el 18%. Para el año 2002 se prevé que estas variables se sitúen en niveles cercanos al 7.5% y 15% respectivamente.

En el frente cambiario se espera una depreciación real del 4.1% en 1999, coherente con finalizar el año en medio del corredor cambiario definido por la Junta Directiva del Banco de la República). Para los próximos cuatro años se prevé una depreciación real cercana a 14% (acumulado 1999-2002). Esta magnitud de depreciación real debe corregir el atraso cambiario identificado por distintos analistas.

En lo que tiene que ver con la inflación, el programa macroeconómico contempla mantener la tendencia decreciente de los últimos años. El objetivo es alcanzar una inflación de un dígito para el año 2002. Naturalmente, el diseño de la política anti-inflacionaria y la decisión sobre el ritmo efectivo de su disminución, será decisión autónoma del Banco de la República, en coordinación con las políticas generales del gobierno. Ahora bien, los objetivos trazados por la Junta Directiva del Emisor son coherentes con el logro de la meta de inflación de un dígito en el mediano plazo.

	1997	1998 pr	1999 py	2000 py	2001 py	2002 py
Crecimiento del PIB (%)	3.1	2.0	2.0	3.5	4.2	5.1
Producto Interno Bruto Nominal						
Miles de millones de pesos	108,805	131,940	155,116	178,980	205,432	235,900
Millones de dólares	95,347	91,756	90,634	90,463	91,617	95,243
Tasas de Interés Promedio						
DTF Nominal	27.0	32.4	27.6	22.6	19.9	17.7
DTF Real	4.8	11.5	10.0	8.0	8.0	7.5
Actividad nominal	35.1	42.5	37.0	31.4	28.5	26.2
Actividad real	14.0	20.0	18.1	15.8	15.8	15.2
Diferencia de intereses	8.1	10.1	9.4	8.8	8.6	8.5
Tasa de cambio nominal						
Promedio periodo (pesos por dólar)	1,141	1,438	1,711	1,978	2,242	2,477
Devaluación promedio (%)	10.1	26.0	19.0	15.6	13.3	10.5
Indice de tipo de cambio real						
Indice promedio	89.3	94.6	98.4	102.4	106.2	107.9
Devaluación real promedio (%)	-5.2	6.0	4.1	4.0	3.7	1.6
Inflación anual						
Indice de precios al consumidor	17.7	17.0	15.0	12.0	10.0	9.0
Indice de precios al productor	17.5	16.0	15.0	12.0	10.0	9.0
Déficit del sector público no financiero (% del PIB)	-3.6	-3.4	-2.1	-1.9	-1.6	-0.9
Déficit del gobierno nacional central (% del PIB)	-3.9	-4.8	-3.6	-3.4	-2.6	-2.2
Cuenta corriente de la balanza de pagos (% del PIB)	-5.9	-6.6	-5.9	-5.2	-4.5	-3.5
Exportaciones totales (US\$ millones)	11,681	11,332	12,579	13,632	14,464	15,806

Tabla 3-1 Principales variables Macroeconómicas (pr): Preliminar, (py):
Proyectado.

Los supuestos de este cuadro corresponden a un escenario para la elaboración de la Balanza de Pagos y no necesariamente a las metas o supuestos oficiales.

1/ Inflación calculada con base en los principales socios comerciales de país, tiene en cuenta la devaluación de estos países frente al dólar.

Fuente: DNP-Umacro.

Producto Interno Bruto

El crecimiento de la actividad productiva en 1998, según lo ha registrado el DANE, fue de 0.6 % superior a la estimación inicial realizada por el DANE-DNP de 0.2 %. Este es el crecimiento más bajo obtenido en Colombia desde 1943. A partir de marzo se observaron síntomas de desaceleración de la economía, que se profundizaron en forma permanente hasta arrojar un crecimiento negativo en el cuarto trimestre. El fenómeno del Pacífico constituyó un efecto nocivo para la producción agropecuaria en el primer semestre, la elevación de las tasas de interés ocasionada por ataques especulativos en el frente cambiario ha afectado diversas actividades a partir del segundo trimestre y especialmente a la industria manufacturera en los dos últimos meses del año, que condujo a ésta a un resultado negativo, el sector financiero presentó un comportamiento negativo desde el segundo trimestre, la construcción de edificaciones continuó sumida en una profunda recesión, y las actividades agropecuarias registraron una actividad negativa en los tres primeros meses del año y luego una lenta recuperación que implicó un resultado positivo para el año completo, aunque inferior a 1%.

	1997	1998 pr	1999 py	1997	1998	1999
1. Agropecuario, silvicultura, pesca y caza	176,914	180,081	182,506	-0.7%	1.8%	1.3%
Agropecuario	171,572	174,632	176,959	-0.7%	1.8%	1.3%
Agropecuario sin café	156,561	158,781	161,472	-0.3%	1.4%	1.7%
Café pergamino	15,010	15,851	15,486	-4.4%	5.6%	-2.3%
Sector agrícola	67,639	67,639	68,177	1.8%	-0.4%	1.2%
Sector pecuario	88,922	91,412	93,295	0.8%	2.8%	2.1%
2. Silvicultura, pesca y caza	5,343	5,449	5,548	0.5%	2.0%	1.8%
3. Industria manufacturera	44,572	52,617	56,722	4.4%	18.1%	7.8%
Café elaborado	16,897	17,539	7,714	0.0%	3.8%	1.0%
Resto de la industria	157,343	162,928	167,165	2.8%	3.6%	2.6%
4. Electricidad, gas y agua	10,650	10,967	11,252	3.4%	3.0%	2.6%
5. Construcción y obras publicas	34,286	32,562	32,255	-0.2%	-5.0%	-0.9%
Edificaciones	11,140	10,694	10,855	-3.0%	-4.0%	1.5%
Obras civiles	23,147	21,868	21,401	1.2%	-5.5%	-2.1%
Obras civiles publicas	18,064	15,896	14,593	0.3%	-12.0%	-8.2%
Obras civiles privadas	5,083	5,972	6,808	4.5%	17.5%	14.0%
6. Comercio, restaurantes y hoteles	112,253	115,238	118,309	3.0%	2.7%	2.7%
Comercio	92,530	95,121	97,689	3.0%	2.8%	2.7%
Restaurantes y hoteles	19,723	20,117	20,620	1.8%	2.0%	2.5%
7. Transporte, almacenamiento y comunic.	88,017	92,837	96,577	5.1%	5.5%	4.0%
Transporte y almacenamiento	65,782	67,755	69,314	2.2%	3.0%	2.3%
Comunicaciones	22,236	25,082	27,264	15.0%	12.8%	8.7%
8. Sector financiero	162,435	165,019	168,914	3.2%	1.6%	2.4%
Bancos, seguros y servicios a las empresas	98,494	99,479	101,866	3.5%	1.0%	2.4%
Alquileres de vivienda	63,942	65,540	67,048	2.8%	2.5%	2.3%
9. Servicios comunales, social y personal	135,711	137,762	136,439	4.0%	1.5%	-1.0%
Servicios personales	38,741	40,291	41,902	3.2%	4.0%	4.0%
Servicios del gobierno	92,235	92,604	89,548	4.5%	0.4%	-3.3%
Servicios domésticos	4,735	4,867	4,989	2.0%	2.8%	2.5%
Menos: servicios bancarios imputados	38,632	39,985	41,264	3.9%	3.5%	3.2%
Subtotal valor agregado	900,446	927,566	946,589	2.5%	3.0%	2.1%
Más derechos e impuestos sobre importaciones	68,039	68,243	69,136	11.6%	0.3%	1.3%
Producto interno bruto	968,485	995,809	1,015,725	3.1%	2.8%	2.0%

Tabla 3 – 2 Producto interno bruto por ramas de actividad (Millones de pesos de 1975)

(pr): Preliminar; (py): Proyectado
Fuente: Dane. Cálculos DNP - Umacro

Las expectativas de la situación económica tanto en el sector industrial como en el comercial, de acuerdo con la Encuesta de Opinión Empresarial de Fedesarrollo, muestran que aunque hubo un repunte de las mismas en el segundo semestre de 1997 y en los primeros meses de 1998, los factores negativos mencionados anteriormente generaron nuevamente una percepción en los agentes económicos de una desaceleración de la actividad productiva, desde el mes de abril, que finalmente fueron corroboradas por los resultados del crecimiento trimestral.

En efecto, desde el segundo trimestre de 1998 se evidenciaron síntomas de una menor dinámica productiva, como son un aumento en las existencias y una reducción en el nivel de pedidos, que aún persisten. El comportamiento de las ventas de los vehículos inició una tendencia decreciente a partir de abril, el nivel de recaudos del IVA interno y externo registra una dinámica cada vez menor y el consumo de energía mantiene su tendencia decreciente.

Los sectores más afectados fueron la construcción de edificaciones (-22%) y de obras civiles (-4.8%) y el financiero (sin incluir alquileres de vivienda y otros servicios a las empresas) (-12.4%). La industria manufacturera registró un crecimiento negativo de 0.5%.

Los sectores que registraron mejor comportamiento fueron la explotación de minas y canteras (10 %), transporte, almacenamiento y comunicaciones (3.7 %), electricidad, gas y agua (1.2 %). Las actividades de comercio, restaurantes y hoteles se incrementaron en 0.9 %.

El sector agropecuario creció 0.9 %, como resultado de la producción de café cuyo incremento fue de 12.5 % y del sector pecuario que se incremento en 2.2 %. Los otros productos agrícolas se redujeron en 3.4 % y las actividades de silvicultura, pesca y caza registraron una contracción de 5.5 %.

Por su parte, el valor agregado de los productos comercializados en 1998 se incremento en 1.5 % y el de los no comercializables en 0.1 %

En el sector de las comunicaciones se observa un aumento en el crecimiento, pasando de 22.236 millones de pesos en 1997 a un proyectado para 1999 de 27.264 millones de pesos (pesos de 1975). Pero presentando un decrecimiento en la participación del mismo en la composición del producto interno bruto.

Demanda agregada

La demanda interna registró una caída de 0.8 % en 1998, como consecuencia del escaso aumento en el consumo del sector público de 0.9% y del consumo de los hogares de 0.9%, y la drástica reducción tanto de la inversión pública (-21.4%) como de la privada (5.5%).

Al observar las perspectivas en términos de los componentes del gasto, se aprecia que durante 1999 la economía atravesará por una fase de disciplina en la demanda (Tabla 3-3). La responsabilidad de la misma recae fuertemente en el gasto público, cuyo componente de funcionamiento (consumo) debe disminuir en términos reales en 3.3% y el de inversión lo debe hacer en 6.6%. El consumo de los hogares y la inversión privada también experimentarán una fase levemente recesiva, lo cual lleva a la absorción a caer 1.5% en términos reales. Esta caída en la demanda interna se ve compensada por la dinámica de las exportaciones, que aumentan en términos reales 7.3%. Finalmente, la disminución de las importaciones abre también espacio a la oferta doméstica. Por consiguiente, estas dos últimas variables son responsables de que la economía pueda experimentar un crecimiento positivo del 2% en 1999.

El ajuste macroeconómico va a dinamitar el crecimiento real del producto para el cuatrienio 1999-2002 al proyectarse unas tasas de aumento del PIB que pasan de 2% a 5.1% al final del período. Con estos crecimientos se hacen factibles tasas de desempleo entre 10% y 12% en el año 2002, dependiendo de la sensibilidad del empleo al crecimiento real y de los cambios en la participación laboral. En la actualidad la tasa de desempleo se encuentra en 15.1%, uno de los niveles más altos históricamente.

	1997	1998 pr	1999 py	2000py	2001py	2002py
Producto interno bruto	3.1	2.0	2.0	3.5	4.2	5.1
Consumo final	4.7	2.1	-1.2	1.2	2.4	4.1
Hogares	4.7	2.5	-0.8	2.3	3.1	4.4
Administraciones publicas	4.7	0.2	-3.3	-4.2	-1.7	2.6
Total inversión	3.9	-0.1	-2.4	0.7	3.3	3.9
Privada	-6.9	9.9	-0.1	2.0	3.5	4.8
Pública	24.8	-14.5	-6.6	-1.8	2.9	1.9
Formación bruta de capital fijo	3.8	-11.9	-3.0	1.0	2.6	2.9
Privada	2.4	-1.4	1.8	4.0	2.6	4.5
Publica	5.1	-20.6	-8.0	-2.5	2.6	0.9
Variación de existencias	4.0	21.0	-1.5	0.4	4.2	5.1
Absorción	4.5	1.5	-1.5	1.1	2.6	4.1
Exportación de bienes y servicios	9.7	8.6	7.3	9.0	6.7	7.5
Importación de bienes y servicios	12.6	3.1	-4.5	0.6	1.6	4.2

Tabla 3 – 3 Producto interno bruto por componentes del gasto (variaciones en términos reales)

(pr): Preliminar; (py): Proyectado

Fuente: Dane, DNP - Umacro

3.2.3. Comportamiento sectorial

Inversión en Infraestructura

La tabla 3 – 4 presenta la inversión en infraestructura y energía, tanto pública como privada. Para 1997 se estima un crecimiento total de esta inversión de 10.6%, con aumentos de 7.7% en la privada y 13.4% en la pública. La dinámica de la inversión esta determinada fundamentalmente por las comunicaciones, que en el caso de la privada presenta un incremento real de 62.2%, y en la publica un crecimiento de 82.8%.

La tabla 3 – 5 detalla la inversión privada en infraestructura y energía. Para 1997 se estima un crecimiento de 7.7%, gracias al desempeño de los sectores de telecomunicaciones (62.2%), y transporte (32.7%). En el caso de transporte el resultado se explica especialmente por aeropuertos (336.7%). En el sector de energía se estiman menores inversiones en un 2.9%, ocasionadas por las actividades de carbón y gas.

	1996	1997*e	1998** py	Crecimiento		
				1996	1997	1998
Inversión total						
Transportes	731,800	692,898	682,595	-21.5%	-5.3%	-1.5%
Carreteras	594,566	508,796	520,520	-18.5%	-14.4%	2.3%
Resto	137,234	184,102	162,075	-32.1%	34.2%	-12.0%
Energía	4,236,122	4,416,656	3,097,270	42.8%	4.3%	-29.9%
Electricidad	1,415,662	1,779,184	1,482,653	116.1%	25.7%	-16.7%
Petróleo	2,069,604	2,094,958	1,251,699	20.5%	1.2%	-40.3%
Resto	750,856	542,514	362,918	26.6%	-27.7%	-33.1%
Comunicaciones	895,029	1,137,687	1,121,405	-7.1%	27.1%	-1.4%
Total infraestructura	5,862,950	6,247,240	4,901,270	20.6%	6.6%	21.5%

Inversión Privada						
Transportes	168,008	222,970	289,845	43.5%	32.7%	30.0%
Carreteras	121750	123939	181669	35.8%	1.8%	46.6%
Resto	46,258	99,031	108,176	68.5%	114.1%	9.2%
Energía	2,172,551	2,108,635	1,659,160	40.2%	-2.9%	-21.3%
Electricidad	395,507	589,339	575,653	166.9%	49.0%	-2.3%
Petróleo	1,170,156	1,048,632	783,347	22.2%	-10.4%	-25.3%
Resto	606,889	470,665	300,161	36.6%	-22.4%	-36.2%
Comunicaciones	345,313	560,081	849,032	-8.8%	32.2%	-51.6%
Total infraestructura	2,685,872	2,891,687	2,798,037	31.3%	7.7%	-3.2%

Inversión pública						
Transportes	563,792	469,928	392,750	-30.8%	-16.6%	-16.4%
Carreteras	472,816	384,857	338,852	-26.1%	-18.6%	-12.0%
Resto	90,976	85,071	53,898	-47.9%	-6.5%	-36.6%
Energía	2,063,570	2,308,202	1,438,110	45.7%	11.8%	-37.7%
Electricidad	1,020,155	1,189,845	907,000	101.2%	16.6%	-23.8%
Petróleo	899,448	1,046,326	468,353	18.4%	16.3%	-55.2%
Resto	143,967	71,850	62,757	-3.4%	-50.1%	-12.7%
Comunicaciones	549,716	577,605	272,373	-6.1%	5.1%	-52.8%
Total infraestructura	3,177,078	3,355,553	2,103,234	12.8%	5.6%	-37.3%

Tabla 3-4 Inversión en infraestructura (Millones de pesos de 1995)
(e): Estimado; (py): Proyectado

Se supuso para 1997 y 1998, para cada sector un nivel de pagos correspondiente al observado en 1996 respecto a los compromisos.

- Transporte: carreteras 65%, ferrocarriles 52%, Puertos 49.6%, aeropuertos 70.3%, fluvial 50.5%.
- Energía: electricidad 95%, petróleo 100%, gas 100%, carbón 100%, minería 91%, telecomunicaciones 91%.

** Para la inversión privada, no aplica el termino apropiación, ni de compromisos. Sin embargo para fines de comparación con la inversión publica, se asume los pagos y los compromisos son iguales.

Nota: Para la inversión total se consideraron los compromisos para la inversión publica y los compromisos (equivalentes a los pagos) para la inversión privada.
Fuente Inversión Privada: Gerencia de participación privada en infraestructura.

	1996	1997*e	1998** py	Crecimiento		
				1996	1997	1998
Sector transporte						
Vías	121,750	123,939	181,669	35.8%	1.8%	46.6%
Ferrocarriles	0	0	0			
Puertos	31,578	34,925	72,522	15.1%	10.6%	107.7%
Aeropuertos	14,680	64,106	35,655		336.7%	-44.4%
Total	168,008	22,970	289,845	43.5%	32.7%	30.0%
Sector energía						
Electricidad	395,507	589,339	575,653	166.9%	49.0%	-2.3%
Petróleo	1,170,156	1,048,632	783,347	22.2%	-10.4%	-25.3%
Gas	421,553	325,938	177,739	43.5%	-22.7%	-45.5%
Carbón	157,307	106,189	80,271	26.4%	-32.5%	-24.4%
Minería	28,029	38,538	42,151	8.1%	37.5%	9.4%
Sector telecomunicaciones						
Total	345,313	560,081	849,032	-8.8%	62.2%	51.6%
Total infraestructura						
(Rxc. Min. y petróleo)	1,487,687	1,804,517	1,972,540	40.1%	21.3%	9.3%
% PIB	1.98%	2.33%	2.44%			
Total infraestructura	2,685,872	2,891,687	2,798,037	31.3%	7.7%	-3.2%
% PIB	3.58%	3.74%	3.46%			

Tabla 3-5 Inversión privada en infraestructura y energía (Millones de pesos de 199%)

(e): Estimado; (py): Proyectado
Fuente: DNP – Unife

Índice de precios al consumidor (IPC)

El incremento mensual del índice de precios al consumidor en mayo de 1999 fue 0.48%, inferior en 1.08 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 1998 (1.56%). En los últimos doce meses, la variación acumulada alcanzó 9.98%; entre 1997 y 1998, la tasa de crecimiento del índice había sido 20.67%.

En los cinco primeros meses de 1999, los precios al consumidor acumularon una variación de 6.25%. Para igual periodo de 1998, el acumulado fue de 12.73%. El resultado de 1999 es el más bajo de los últimos 29 años, después de 1970 (2.78%). En términos de contribución a la variación total del IPC, las principales alzas se ubicaron en los grupos de transporte, vivienda, otros gastos y salud, las cuales aportaron en conjunto 0.52 puntos porcentuales a dicha variación. En contraste los alimentos aportaron -0.07 puntos porcentuales.

3.2.4. Inflación

En octubre de 1998, entre las medidas de inflación básica calculadas por el DNP (Tabla 3-11), se destaca el descenso en la inflación de largo plazo (18.4%). Además se presentó un aumento del IPC sin alimentos (17.2%) y un incremento de la inflación DNP (13.3%) inferior al crecimiento del IPC total (17.1%).

	IPC TOTAL	INFLACION BÁSICA DNP	MEDIA CORTADA AL 15%	IPC SIN ALIMENTOS	MEDIANA PONDERADA POR GRUPOS	INFLACIÓN A LARGO PLAZO
97 E	20.6	21.5	21.1	22.9	17.9	19.6
F	19.6	21.6	19.6	22.2	17.2	19.6
M	18.9	21.0	18.9	21.4	16.8	19.5
A	18.5	20.5	18.2	20.8	17.7	19.4
M	18.6	19.8	18.2	20.1	18.3	19.4
J	18.7	19.4	18.3	19.7	18.8	19.3
JI	17.9	18.8	17.2	18.9	15.1	19.2
A	18.0	18.3	17.3	18.6	16.2	19.2
S	18.0	18.1	17.5	18.1	16.5	19.1
O	17.8	17.8	17.5	17.8	16.3	19
N	17.8	17.8	17.7	17.9	17.3	19
D	17.7	17.7	17.5	18.2	18.0	18.9
98 E	17.8	17.7	17.7	18.1	17.8	18.9
F	18.0	16.6	18.4	17.4	18.0	18.8
M	19.2	16.5	19.6	17.6	19.5	18.8
A	20.8	16.1	21.1	17.3	18.9	18.7
M	20.7	15.9	20.8	17.1	17.3	18.7
J	20.7	15.8	20.8	16.7	18.7	18.6
JI	20.3	13.4	20.6	16.8	18.6	18.6
A	18.9	13.3	19.7	16.6	18.1	18.5
S	17.8	13.2	18.7	16.7	16.7	18.5
O	17.1	13.3	19.0	17.2	17.8	18.4

Tabla 3-6 Medidas de inflación básica (Variación anual)
Fuente: Dane. Cálculos DNP- Umacro

Índice de precios al productor (IPP)

El crecimiento mensual en mayo de 1999 del IPP total fue de 0.12%, superior al 1.7% registrado en el mismo mes del año anterior. La variación en los últimos doce meses llegó al 6.2% cifra muy inferior a la acumulada en mayo de 1998 (19.1%).

Indicadores laborales

Dentro del plan de mejoramiento de las estadísticas de empleo iniciado en 1996, el DANE aplicó por primera vez en marzo de 1999, una encuesta cuyos resultados son representativos del total del país. La encuesta concluye que el desempleo a nivel nacional es de 17.4%, siendo el 19.5% la tasa de desocupación en las siete principales ciudades y 11.2% en el resto del país. La tasa de 19.5% no tiene precedentes desde que existen estadísticas al respecto. El gráfico 3-1 muestra la tendencia creciente de la tasa de desempleo desde el inicio de 1996 hasta alcanzar la cifra más alta en la historia del país. Medellín, Cali y Manizales son las ciudades más afectadas por la desocupación, alcanzando tasas de desempleo superiores al 20%.

La tasa global de participación (TGP) para las siete principales áreas metropolitanas registró una leve disminución, al pasar de 62.7% en el último trimestre del año anterior a 62.2% en marzo de 1999. La tasa de ocupación también disminuyó, al pasar de 52.9% a 50.1% para el mismo período. Por ciudades, la tasa global de participación y la tasa de ocupación fueron inferiores a las del trimestre anterior en la mayoría de ciudades. Cali y Bucaramanga presentan la mayor tasa global de participación con 63.7% y 63.0% respectivamente; por su parte Bogotá registra la mayor tasa de ocupación (52.2%) y Manizales la menor (45.2%).

TO= Tasa de ocupación = Empleo/ población en edad de trabajar (PET)

TD= Tasa de desempleo = Población económicamente activa (PEA)

TGP= Tasa global de participación = PEA / PET

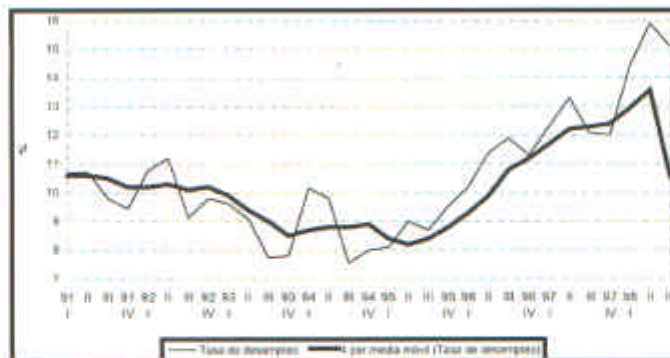


Gráfico 3-1 Tasa de desempleo

Fuente: Dane, Encuesta Nacional de Hogares. Cálculos DNP-Umacro.

A lo largo del manejo de la deuda externa, se han mantenido como elementos comunes de la estrategia oficial el esfuerzo de diferenciación del caso Colombiano, el estricto cumplimiento de las obligaciones externas, la renuncia a entrar en procesos formales de renegociación con la banca comercial o en programas de "stand by" con el Fondo Monetario Internacional, y el mantenimiento de unas relaciones especiales con los organismos multilaterales de crédito.

A diferencia de lo ocurrido en la mayoría de los demás países de América Latina, donde las negociaciones de la deuda se han extendido por un período muy largo, sin llegar a superarse la situación de crisis, en el caso colombiano la etapa verdaderamente crítica de las negociaciones tuvo un carácter muy definido y breve.

Como otros países de la región, Colombia fue afectada por el encarecimiento del crédito bancario, la variabilidad de sus tasas de interés y la brevedad de su plazo. Se registró un ritmo acelerado de endeudamiento y se deterioraron en forma aguda los indicadores de la deuda. Las diferencias con el resto de América latina fueron: La duración de este proceso y especialmente de que el país ha logrado controlar el endeudamiento externo. El control de dicho endeudamiento ha sido efectivo gracias a que se han reforzado los sistemas de los controles cambiarios vigentes resistiéndose así a las tendencias liberalizadoras.

3.2.2. Entorno político y social

El gobierno espera que en el periodo 1999-2002 la participación del sector privado supere el 50% de la inversión total en infraestructura.

La participación privada en infraestructura comenzó a realizarse de manera incipiente a partir de 1990. El proceso en general, aun cuando requiere algunas modificaciones, ha permitido incorporar recursos privados en el sector y eficiencias operativas.

En ese sentido los principales objetivos de la política de participación privada son:

Mantener los niveles de inversión requeridos para lograr una infraestructura competitiva, liberando recursos para otros sectores prioritarios.

Lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios.

Factor política – económica

En 1999 se deben poner en marcha los planes de ajuste fiscal para que la situación de las finanzas públicas no continúe en una senda explosiva con el peligro de perjudicar de manera importante la estabilidad del país. A pesar de que las medidas adoptadas por el Gobierno van en la dirección correcta, es necesario todavía que se lleven a cabo ajustes más significativos para controlar el deterioro de las finanzas públicas. Los ajustes no han sido suficientes; se estima que durante este año no se lograrán las metas de recaudo del Gobierno y habrá nuevos egresos no considerados en las metas iniciales.

Entre las reformas estructurales que debe impulsar el Ejecutivo, las que tienen mayor importancia son los cambios en materia de transferencias, impuestos locales, regalías, la seguridad social y una propuesta de transformación del Estatuto Orgánico del Presupuesto. Asimismo, es importante que el Gobierno aproveche las facultades que le brindó el Congreso de la República para adecuar, fusionar y acabar las instituciones improductivas del estado para volverlo más eficiente. Estas reformas son una condición necesaria para que en el mediano plazo no surjan problemas más graves que puedan afectar el desempeño de la economía.

Para 1999 el Banco de la República debe continuar con la estabilización de los precios, pero también tendrá que bajar las tasas de interés, sin que esto se traduzca en mayores dificultades para defender la banda cambiaria. Por lo tanto, se enfrenta a la doble misión de darle liquidez a la economía para reducir los intereses, pero debe evitar nuevos ataques especulativos contra la tasa de cambio.

En materia cambiaria se mantiene el supuesto de una devaluación nominal (año completo) de 16.2 %. De acuerdo con los anuncios hechos por las autoridades, la banda cambiaria no sufrirá nuevos cambios. Fedesarrollo considera que estos propósitos podrían no cumplirse si se presentan fuertes presiones sobre el precio

de la divisa por un recrudecimiento de las crisis de Brasil, Ecuador y posiblemente Venezuela, o por una reducción de los flujos de capital. La disminución de la demanda agregada junto con los aumentos moderados en los salarios públicos y privados permitirá alcanzar el objetivo de la meta de inflación en 1 999.

Para el año 2000 se proyecta un aumento en los precios de 13 %, el cual resulta de una política monetaria enfocada a la disminución de la inflación y de un ajuste fiscal complementado con reformas estructurales en el campo laboral. En cuanto a la tasa de cambio, se estima que ésta se mantendrá ubicada en la mitad superior de la banda, con una devaluación nominal promedio de 13 %. En el 2001 la inflación llegará a 11.4 %, producto de la participación activa del Banco Central para reducir el crecimiento de los precios.

Fuerzas políticas

Toda nación tiene un proceso de evolución y de formación. En ese sentido la democracia en Colombia está en un proceso de perfeccionamiento. Las características de las tradiciones en Colombia se reflejan en un proceso de exclusión y discriminación hacia las grandes masas. Esa forma excluyente ha determinado un parlamento frágil que maneja concentrados núcleos de cada región. Entonces los periodos de gobierno se dedican al problema de lograr consenso. Se dejan acumular los problemas sin mecanismos para desarrollar y manejar conflictos.

Indudablemente la abstención es producida por la falta de identificación, hay una definición de izquierda que es una Democracia Restringida pero no estática, pues llegan nuevos sectores con nuevas expectativas asomándose a ciertas posibilidades. Es innegable que el país ha venido mejorando sus mecanismos formales de representación democrática hasta tener en muchos aspectos un sistema envidiable.

Los grupos Internos de Presión y la opinión nacional en general, en Colombia juegan un papel muy modesto en el proceso de negociación de la deuda externa colombiana. Algunos de los más importantes gremios económicos, los medios de comunicación y varios prestantes congresistas se identifican apoyando las medidas económicas de corte ortodoxo y la protección de las deudas, mientras que la opinión pública, los sindicatos, los partidos de izquierda y el grueso de los mismos miembros del congreso hacen gala de desinformación.

En Colombia nunca se han manejado los problemas políticos, excepto el Frente Nacional que acabó con la oposición. El comportamiento político es una tradición de buscar la equidad del contrario, la frase: el triunfo de la patria por encima de los partidos, sin aplicación en Colombia. los intereses propios, obstruir o impedir la administración pública del otro partido en aras de sacar producto en las otras

elecciones. El partido opositor saca provecho si el gobernante no cumple sus promesas.

Narcotráfico y terrorismo

El riesgo de los países aumenta en la medida que la impunidad se recrea en el país, donde secuestros, narcotráfico, inseguridad y violencia limitan la inversión extranjera.

Hasta el momento no existe claridad en torno a la efectividad de las políticas domésticas e internacionales para erradicar el narcotráfico en Colombia. Por una parte no resulta evidente que con la captura de los líderes de las organizaciones criminales estén desarticuladas sus organizaciones, ni se puede descartar que otras estén en proceso de creación y crecimiento. En términos de imagen internacional, hace bastante tiempo que el país se labró una reputación de país violento y exportador de drogas.

Tras una década de experiencias de paz y de apertura democrática, el balance no es del todo alentador. Sin duda, se han logrado incorporar a la vida democrática a un significativo sector del movimiento insurgente, se ha ampliado el número de movimientos políticos. Sin embargo, no deja de ser doloroso comprobar, que Colombia aparece como una de las últimas guerras olvidadas del mundo al lado del conflicto de los Iraquíes, Kurdos, Casimir Indio, Sudan, Sierra Leona, Sri Lanka y otros conflictos. Finalmente, una guerra prolongada genera determinados hábitos y mentalidades en la guerrilla: la longevidad y la inercia pueden desarrollar condiciones creíbles para la Guerrilla pero que serían absurdas para los ojos de un observador corriente. Actualmente, frente al estancamiento de las conversaciones de paz y el recrudecimiento de los ataques guerrilleros a diferentes poblaciones empieza a rondar nuevamente el fantasma de una invasión norteamericana.

3.2.3. Medio ambiente

Anualmente el 0.7% de los bosques en Colombia son deforestados en tanto que en América Latina alcanza el 0.96%. Si continuamos a este ritmo se puede convertir en una amenaza para la calidad de vida.

Si bien Colombia tiene fuentes hídricas mucho mayores al promedio en Latinoamérica, su relación con respecto a la población se invierte. Colombia tiene una mayor densidad de población. Por cada millón de habitantes Colombia cuenta con 29,2 Km³ de agua, en tanto que en el resto de América Latina cuenta con

40.68 Km³ de agua por millón de habitantes. Esta relación nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de desarrollar programas especiales para proteger nuestras fuentes hídricas.

En relación con el área, Colombia tiene una ventaja en la disponibilidad de agua por KM². Esta ventaja puede ser aprovechada en actividades que permitan un mayor crecimiento económico.

Solamente el 73% de la población tiene acceso al agua potable, una cifra similar al resto de América Latina. Esta variable es determinante en la calidad de vida.

Si se analiza desde el punto de vista de la disminución de las fuentes hídricas, Colombia utiliza anualmente el 0.5% de la disponibilidad de agua dulce y el 1.3% en algunos países de América Latina. Colombia consume en menor proporción sus reservas de agua (174 mts. per cápita), pero el servicio a la población es deficiente.

La pobreza y los procesos de producción y consumo indiscriminado, se convierten en fuentes de amenazas contra el medio ambiente que generan destrucción y degradación de los ecosistemas boscosos.

Las acciones tendientes a resolver el problema de la pobreza deben orientarse teniendo en cuenta que es indispensable mantener el equilibrio y estabilidad de los ecosistemas estratégicos para no poner en riesgo los servicios ambientales que prestan a la humanidad y el servicio en la producción de bienes básicos necesarios para la satisfacción de necesidades humanas.

Para conservar la biodiversidad del planeta, y en particular de Colombia, privilegiada con este patrimonio natural, se hace necesario emprender programas tendientes a reducir el impacto de la actividad económica en el medio ambiente y a eliminar las causas del deterioro de nuestros ecosistemas.

Para el manejo de este importante activo de Colombia, se hace necesario e indispensable recurrir a la investigación y la aplicación de nuevas tecnologías que contribuyan a descontaminar la atmósfera y las fuentes hídricas, a optimizar el uso de los materiales y al mejoramiento en el manejo de los suelos.

Las acciones conjuntas del sector público, el sector privado y el sector académico contribuirán a lograr un equilibrio entre el desarrollo económico y su impacto sobre la biodiversidad. Igualmente importante es desarrollar programas de capacitación que generen actitud positiva y responsabilidad de la población frente a los recursos naturales.

3.2.4. Condiciones sociales y culturales

Si bien con las últimas reformas se ha logrado ampliar la cobertura de atención en salud, se hace necesario desarrollar nuevos programas que permitan a la totalidad de la población colombiana acceder a los servicios médicos que le garanticen una atención integral. Además es indispensable hacer énfasis en el mejoramiento de la calidad de los servicios con menores costos.

Las nuevas tecnologías juegan un papel muy importante en el sector de la salud. La investigación y aplicación de la informática médica y la biología molecular contribuirán al mejoramiento de la calidad de los servicios a la población colombiana. Atendiendo esta necesidad básica, la población tendrá mayor posibilidad de crecimiento y desarrollo productivo que a su vez contribuye a solucionar el problema de la pobreza.

La esperanza de vida al nacer en Colombia (70 años) es similar a la esperanza en América Latina (69.5).

La desnutrición infantil es una amenaza para la futura población activa. El índice en Colombia (8%) es similar al de Latinoamérica (7,89%) y debe tratarse para reducirlo a 0%.

La tasa de crecimiento de la población infantil en Colombia (0.8%) es superior al promedio en América Latina (0.4). La población entre 15 y 64 años presenta un crecimiento similar (1.8%) al de América Latina (1.9%) en tanto que el grupo de la tercera edad aumenta en 5% anual frente a un 3 % en América Latina. 17 DANE

El analfabetismo alcanza el 9% de la población mayor de 15 años en Colombia y el 13.5% en América Latina. Esta deficiencia es una amenaza para el crecimiento del país y su participación en el proceso de globalización.

El ingreso per cápita en Colombia (2.325U\$) está por debajo al promedio en América Latina (3.754 U\$). Es una limitante para mejorar el nivel de vida y por consiguiente el crecimiento del país.

Solamente el 85% de la población infantil tiene acceso a la educación primaria frente al 91% en América Latina. Las Instituciones educativas pueden encontrar en esta población una oportunidad para atender el sector y mejorar la calidad de vida de la población. La población infantil conforma la población futura para la educación secundaria y universitaria.

Solamente el 67% de la juventud colombiana tiene acceso a la educación secundaria. Si bien este porcentaje es mayor al promedio de América Latina (53%), es una fuerte amenaza para mejorar el crecimiento del país y la calidad de vida de la población. Las Instituciones educativas tienen en este sector una

oportunidad para diseñar estrategias que le permitan aumentar la población de estudiantes y ofrecer una alternativa para el desarrollo del país.

El 17% de la población en edad de educación universitaria tiene acceso a este nivel. En América Latina el 15%. Esta variable es una amenaza para el desarrollo del país que debe participar en el proceso de globalización. Es una oportunidad para las Instituciones educativas para incrementar la población estudiantil, creando mecanismos que faciliten su acceso.

La Educación debe considerarse como un propósito nacional y fundamental en la política de desarrollo, la cual es un factor de convivencia, paz, tolerancia y participación ciudadana. El sistema educativo debe permitir lograr hacer que la escuela sea universal y educadora sobre la base de la información y el desarrollo de la creatividad.

Dentro de la reestructuración educativa se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: desarrollo individual, formación para el trabajo, formación para la ciencia y la tecnología, integración nacional, crecimiento tecnológico y superación de la pobreza.

En el proceso educativo se debe hacer énfasis en lograr objetivos específicos como- aprender a aprender, resolver problemas, visión para generación de empleo y educación continuada. Igualmente, se deben tener en consideración las destrezas, los saberes, las actitudes y los valores.

El verdadero cambio debe iniciarse desde el nivel de preescolar donde se sientan las bases del proceso educativo y que continuará desarrollándose durante toda la vida, utilizando métodos y tecnologías que faciliten la creatividad y fomenten la versatilidad e innovación. No se debe buscar solamente el mejoramiento de la calidad de la educación sino una amplitud en la cobertura nacional que permita un verdadero crecimiento regional.

Para lograr un cambio en el Sistema Educativo es necesario buscar el cambio en el Educador. Se requiere desarrollar programas que permita formar educadores idóneos que sean transmisores de conocimientos con sentido creativo, innovador y con respeto por los demos y el medio en que vivimos.

3.2.5. Condiciones tecnológicas

El bajo número de patentes de residentes muestra el bajo nivel de aporte al desarrollo de la ciencia. La opción es la aplicación y adaptación de tecnologías importadas. Aunque el número de patentes de no residentes es mayor al de residentes, frente al promedio de países de América Latina es marcadamente

inferior. Esto demuestra la insuficiente atención que se le ha dado al desarrollo de la ciencia.

El bajo desarrollo de la ciencia y tecnología se refleja en las exportaciones. Cifra (815 millones de dólares) similar al promedio en América Latina (746 millones de dólares). Analizando las exportaciones de alta tecnología con respecto a las exportaciones de manufacturas (21%) demuestra el nivel bajo de las exportaciones de Colombia. Similar situación se presenta en América Latina (16%).

La marcada deficiencia de medios de información para la toda la población es una amenaza para el desarrollo de Colombia en el proceso de globalización. Se presentan grandes limitaciones en medios escritos, radio, televisión, telecomunicaciones, computadoras personales y recursos de Internet. Por esta última circunstancia Colombia descendió del puesto 54 al 57 en las estadísticas de calidad de vida. Esta es una grave limitante para emprender alternativas que permitan incrementar el conocimiento y mejorar la educación de toda la población colombiana. Esta deficiencia es similar en América Latina.

Es conveniente incentivar la investigación mediante el uso de las nuevas tecnologías de informática y de telecomunicaciones las cuales facilitan la integración de equipos multidisciplinarios para compartir y complementar proyectos de investigación.

El área de la informática y las telecomunicaciones contribuyen a consolidar este proceso de integración de la sociedad mundial. Las redes electrónicas son el medio ideal para interacción de investigadores, con las cuales pueden intercambiar información, generar nuevos conocimientos y mejorar aplicaciones para lograr un equilibrio entre el desarrollo del ser humano y el mantenimiento sano de la naturaleza y el medio ambiente.

La evolución de las tecnologías de información y telecomunicaciones no debe ser ajena a los países en desarrollo, y en particular en Colombia se debe promover su utilización como medio para apoyar diversas áreas de aplicación: La educación, la salud, el ordenamiento territorial, la administración de justicia y seguridad, el sector productivo, la protección del medio ambiente, el comercio.

En el caso particular de Colombia, se tiene uno de los indicadores más altos en Latinoamérica respecto a la densidad telefónica.

3.3. PROYECCIONES

3.3.1. Factor económico

El desempeño de la economía en 1999 estará determinado por el dinamismo en las exportaciones y por la caída en el consumo, las inversiones públicas y las importaciones. Para el año 2000, contribuirán al crecimiento del PIB la inversión privada y un mayor consumo de los hogares. Para ese año se espera un crecimiento de 3.0 en el producto total. Finalmente en el año 2001, se consolidará el proceso de recuperación de la economía y se estima un crecimiento del producto cercano a 4 %.

En 1999, la disminución de la demanda interna estará sustentada en el ajuste del consumo público que caerá 1.0 %, en el bajo consumo privado (0.1 %) y en la reducción de la formación interna de capital (3.5 %). Finalmente la variación de existencias crecerá 2.4 %, lo cual compensará levemente el desempeño mediocre de las variables anteriores, para obtener una variación en la demanda interna de -0.4 %. Para el año 2000 se proyecta un crecimiento en la inversión total de 2,6 %, impulsada por una mayor inversión privada (4.3 %) y por un crecimiento importante de la variación de existencias (5.2 %). Estos incrementos, junto con el crecimiento del consumo privado de 2.8 % harán que la demanda interna aumente 2.3 %. En el 2001, el crecimiento estará sustentado en una mayor inversión (3.4 %), complementada con un aumento importante del consumo privado (3.5 %).

En 1999 las exportaciones totales aumentarán 8.3 % en términos reales, las cuales se verán impulsadas por el crecimiento en la cantidad de crudo y de carbón exportados. Para los años 2000 y 2001, se estima una disminución en el ritmo de crecimiento de esta variable (6.3 % y 6.7 %) debido a la estabilización de las exportaciones de hidrocarburos, aunque las exportaciones no tradicionales compensarán parcialmente este efecto. En cuanto a las importaciones, se prevé una disminución de 1.7 % en 1999, fruto de la actividad productiva y de la menor inversión. En el año 2000, las compras de bienes importados tendrán un crecimiento de 1.0 %, el cual resulta de la mayor demanda de bienes de capital y de materias primas necesaria para satisfacer la mayor inversión del sector privado. Esta demanda por importaciones se prolongará hasta el 2001, cuando se estima que tendrá un crecimiento de 1.4%.

3.3.2. Factor social

Los indicadores más relevantes del mercado laboral provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares para el total de las siete ciudades más grandes del país, indican que en Diciembre de 1998 la tasa de desempleo fue de 15.7 %, la cual ha aumentado en el primer semestre de 1999. Estos resultados son preocupantes y las perspectivas de una reactivación de la demanda laboral no son alentadoras en el corto plazo. Si a la tasa de crecimiento de la economía de 1.4 % se adiciona el comportamiento mediocre de la construcción, en 1999 se debe esperar que la tasa de desempleo continúe incrementándose.

En materia de gastos, el terremoto del Eje Cafetero ha generado requerimientos adicionales y se adicionaron al presupuesto \$ 542.000 millones destinados a la reconstrucción de la zona. Aún no se ha cuantificado la totalidad de los costos que va a tener que asumir las tecnologías para que no sean sub-utilizadas sino asimiladas en su totalidad para que de esta forma contribuyan a mejorar la productividad de las empresas y el conocimiento de todos los individuos.

Se ha considerado una variable con la mayor probabilidad de cambio ya que los fenómenos de Globalización exigen el uso de estas tecnologías y la preparación de cada noción en el conocimiento y divulgación de estas tecnologías.

3.3.3. Aspecto Cultural

Este aspecto siempre está presente en cualquier proyecto que se vaya a adelantar; es el motor principal para el cambio no solo en el actual gobierno sino también lo será en los próximos debido a que se tiene que estimular y conscientizar a todos los estratos de los nuevos avances tecnológicos que se tendrán que utilizar para hacer más competitivo al país. Se ha considerado una variable con una alta probabilidad de impacto sobre cualquier proceso que se quiera adelantar para contribuir al desarrollo del país.

En este punto es muy importante que el gobierno y la empresa privada consideren cada uno de los anteriores aspectos en la gerencia de sus empresas ya que tan solo cambiando la forma como asume los retos que implica la globalización y las tendencias de comercio y tecnología actuales podrán sobrevivir.

3. 4. INFORMACION PARA EL ANALISIS EXTERNO

El desarrollo de la actividad económica de un país hace necesario recurrir a índices o indicadores que marquen su evolución en el tiempo, esta observación nos permite destacar la necesidad de establecer dos grupos de indicadores:

- a) Indicadores de coyuntura históricos
- b) Indicadores de coyuntura adelantados o previsiones

Los Indicadores Económicos Generales:

En la evolución del entorno económico se distinguen cambios en el corto plazo cuyos movimientos son rápidos y su alteración menos permanente y movimientos en el largo plazo que varían lentamente a lo largo del tiempo.

Los movimientos de corto plazo son los que se denominan COYUNTURALES y los de largo plazo que afectan significativamente la vida de la economía ESTRUCTURALES.

Los movimientos coyunturales de la economía (movimientos a corto plazo) recoge el estado de las variables macroeconómicas que reflejan la actividad económica, los resultados con el exterior (comercio) y tratan de caracterizar la situación económica en términos de crecimiento económico, desempleo, inflación, tipo de interés, etc, se presentan en un conjunto de indicadores o sea series temporales que reflejan fenómenos económicos que varían con la coyuntura de cuya evolución se puede sacar conclusiones acerca de la marcha actual de la economía y formular un diagnóstico.

Los movimientos estructurales : Movimientos en el largo plazo caracterizan la estructura económica del país y el ambiente en que tiene que desenvolverse la vida económica . De esta manera condiciona la coyuntura y la política económica de los países, pero a su vez es el resultado de la interrelación de las tres . En el corto plazo la estructura no sufre ningún movimiento; mientras que en el largo plazo, los cambios estructurales son el resultado de la acumulación de movimientos coyunturales y de la actividad política del país.

Los indicadores de resultados de la actividad económica :

Para el análisis del sistema económico se puede observar un conjunto de indicadores que registren la evolución del entorno económico, como una orientación para la toma de decisiones. Los indicadores más importantes son de los resultados los cuales se orientan por cuatro grupos:

Indicadores de Precios: De los distintos bienes y servicios, que sirven para corregir o deflactar los valores de los bienes y servicios en el tiempo, debido al cambio que sufren los precios por el factor inflación. Los más importantes son los Precios al Consumidor (IPC) , Precios al Productor (IPP), índice de salarios, índice de productividad, costes laborales unitarios.

Indicadores de Actividad: Miden el valor de los bienes y servicios producidos e intercambiados en el país. El más conocido es el Producto Interno Bruto (PIB).

Su análisis nos permite determinar el crecimiento del país , por lo tanto debe eliminarse la parte del crecimiento que corresponde a los precios.

El PIB real (una vez eliminado el crecimiento debido a los precios) al dividirlo por el número de habitantes del país, nos permite observar la cantidad de bienes o servicios producidos por persona en el período de tiempo considerado . Este indicador se conoce como Producto Interno Bruto per capita. Índice de producción, índice de consumo e índice de capacidad productiva.

Indicadores de Empleo : El primer indicador es el de crecimiento de la población económicamente activa PEA. El segundo indicador hace referencia a la tasa de desempleo o paro, es la diferencia entre las personas que desean trabajar y las que efectivamente lo hacen. El tercer indicador hace referencia a la relación entre el PIB y el empleo total, es lo que se llama productividad aparente del trabajador. Una productividad alta significa que con las mismas horas de trabajo, un trabajador del país genera más renta que uno de otro país.

Indicadores Sociales : Estos reflejan los valores culturales de la sociedad. La Empresa debe enfrentar el desafío de entender el significado de esos cambios y de las actitudes de la sociedad.

El aspecto esencial es el estudio de los cambios demográficos, los ingresos a la fuerza laboral, la diversidad de la fuerza laboral (composición étnica , sexo y edad). El nuevo papel de la mujer en el mundo laboral y en la sociedad.

Las desigualdades sociales, el tráfico de drogas (coca, cocaína, estupefacientes), la emigración rural provocada por la guerrilla, los desplazados, son indicadores de las condiciones en que vive gran parte de la sociedad colombiana.

Los indicadores de mortalidad infantil, esperanza de vida, nutrición, pobreza y la violencia muestran la cara social.

Indicadores Tecnológicos: Se deben estudiar indicadores que indique el ritmo del cambio tecnológico, obliga a las empresas a adoptar nuevas tecnologías, para lograr una mayor participación en el mercado. Es importante el rastreo en búsqueda de sustitutos potenciales para la tecnología que se utiliza, así como estar al tanto de las tecnologías que están surgiendo y que pueden producir un beneficio par la empresa. Así mismo es necesario identificar la velocidad con que surgen las nuevas tecnologías y las sustitutas.

Indicadores Político Legales: La lucha de la guerrilla contra las Fuerzas Armadas y los paramilitares mantienen una situación de conflicto.

La capacidad de la guerrilla está aumentando y el conflicto ya tiene las características de situación política. La forma de financiamiento de la guerrilla involucra situaciones de conflicto político.

El conflicto externo que se mantiene con Venezuela, Nicaragua son variables de tipo político a considerar. Así mismo la situación política ha repercutido en las relaciones con Panamá, Ecuador y Perú.

El Orden y el Derecho muestran que el país se encuentra físicamente controlado por la guerrilla, el narcotráfico y los terroristas. Estos protagonistas determinan pocas garantías de tipo legal, que desbordan los actos delictivos.

La incapacidad del Estado para controlar muchas zonas del amplio territorio nacional ha determinado la aparición de los paramilitares, pequeños ejércitos privados de empresarios, agricultores o ganaderos.

La gobernabilidad del país se ve afectada por la actitud de la guerrilla de los paramilitares y de los demás grupos armados, los cuales determinan o condicionan en gran parte los resultados electorales.

La calidad de la gestión pública, esta determinada por la presencia de la política en la burocracia. Hay muchos funcionarios que se mantienen en sus cargos por los padrinos políticos a los cuales deben darles cuentas y participación en los negocios. La idoneidad y la preparación son elementos secundarios.

La corrupción de todo se ha convertido en un cáncer en toda la administración pública.

Fuentes de Información: La información estadística actualmente es muy abundante. Las estadísticas estudiadas fueron obtenidas de:

FUENTE	ENTORNO	CARACTER	NATURALEZA
DANE	Económico - social	Cuantitativo	Histórica
Banco de la República	Económico	Cuantitativo Cualitativo	Analítica
FEDESARROLLO	Económico, Político Social, Ambiental	Cuantitativo Cualitativo	Analítica Diagnóstica Pronóstico
DNP	Económico, Político Social, Cultural	Cuantitativo Cualitativo	Diagnóstica Pronóstico
Contraloría General de la República	Económico, Social, sobre la gestión del Estado	Cuantitativo	Histórica Diagnóstica
Banco Mundial	Económico, Social, Cultural a nivel de diagnóstico mundial, regional y por países	Cuantitativa Cualitativa	Pronóstico
BIRD, CEPAL, F.M.I.	Idem		
ANDI	Económico, Social	Cuantitativa	Crítica
Ministerio de Salud	Económico, Social y Técnico	Cuantitativo Cualitativo	Diagnóstico Análisis Pronóstico
Asociación de EPS	Económico	Cuantitativa	
Supersalud	Económico. Social y Técnico		

Cuadro : Fuentes de Información Estudio del Entorno

3.5. PROCESO DE SELECCIÓN DE VARIABLES PARA EL ANALISIS:

Una vez monitoreado el entorno y clasificada la información se procedió a seleccionar:

- a) Las variables relevantes para la empresa, es decir aquellas variables del entorno que tienen influencia significativa sobre la empresa.
- b) Las variables claves para la empresa, es decir que pueden influir en el éxito o fracaso de la empresa.

Diagnóstico del Entorno: Una vez rastreado el entorno y escogidas las variables claves se estudio, de acuerdo con los diversos indicadores, si en realidad surge algunas tendencias importantes. La habilidad para detectar el significado de los diversos eventos resulta esencial para el éxito del diagnóstico. Este diagnóstico lógicamente tiene en cuenta sólo el pasado y el presente. Este análisis, se toma como base para detectar los cambios futuros, identificando las fuerzas y variables con sus posibles impactos y se desarrollan las proyecciones factibles de lo que podría suceder y con que rapidez.

La información obtenida permitió:

1. Realizar una evaluación sistemática de los impactos ambientales.
2. Investigar los cambios que tienen lugar en cada una de las dimensiones del entorno.
3. Proporcionó la base informativa que permitió desarrollar las etapas posteriores de dirección estratégica.

3. 6. EL DESEMPEÑO PASADO DEL MACROENTORNO ¹² (Illera 2.000)

La información sobre el macroentorno, su evolución y desempeño en el pasado, es fundamental para la evaluación y entendimiento de la situación actual, así mismo puede permitir (aunque con limitaciones) realizar una visión del futuro.

1. La empresa debe realizar y evaluar toda la información que se crea pertinente y de importancia potencial para sus negocios, en especial determinado y calificando los cambios operados y previsibles.
2. Los impactos se producen de afuera hacia el interior de la empresa, por lo tanto será necesario identificar cuales son los cambios que se producen en el entorno y después evaluar los efectos de dichos cambios.

3. Para el desarrollo del estudio se selecciona una serie de factores que se consideran relevantes, es decir que influyen directamente sobre la empresa y que se encuentran relacionadas con las dimensiones principales: social, económica, tecnológica, política, cultura y ambiental.



Calificación de las variables

Se trata de establecer percepción premisas o suposiciones de cambio en el entorno. La calificación se hace teniendo en cuenta tres aspectos:¹³ (Illera 2.000)

- a. Percepción del futuro (incertidumbre)
- b. Impacto causado al negocio
- c. Sensibilidad de la empresa a la variable sujeto del cambio

El análisis se debe realizar teniendo en cuenta :

1. Elegir los factores que se consideren mas cercanos al negocio y que la afecten directamente.
2. Desarrollar el análisis de manera ordenada, variable por variable
3. Establecer premisas o suposiciones; solo debe considerarse aquellas que pueden afectar el futuro de la empresa.
4. Determinar el grado de implicación de los efectos en la empresa, esto puede hacer suponer una amenaza o una oportunidad.
5. Calificar cada variable correspondiente a una dimensión siguiendo las siguientes escalas.

1. Percepción de las escalas

Se trata de determinar si la información obtenida es totalmente válida, para actuar sobre el futuro; los niveles de percepción pueden considerarse así:

Nivel 1

Los eventos que se ofrecen a la empresa son iguales a los del pasado

Nivel 2

Los eventos están acordes con la posibilidad de respuesta de la gerencia y pueden pronosticarse. La experiencia del pasado juega un papel importante.

Nivel 3

Los eventos exigen respuestas estratégicas adecuadas y rápidas, se puede decir que son predecibles. Los estudios cuantitativos de prospectiva, pueden ofrecer ayuda importante.

Nivel 4

Los eventos son más rápidos que la reacción de la gerencia, difícilmente pueden predecirse, y en el mejor de los casos parcialmente. Los métodos cuantitativos de prospectiva son superados y se deben utilizar métodos cualitativos.

Nivel 5

Los eventos son inesperados, discontinuos e imprevisibles, las sorpresas se multiplican, se debe acudir a métodos muy sofisticados donde la creatividad juega un papel importante, pero no asegura ninguna garantía.

2. Impactos

Los impactos son las consecuencias o repercusiones importantes futuras que sobre el negocio pueden recaer. Se pueden calificar dentro de la siguiente escala:

1= Impacto leve, (despreciable) los cambios se suceden lentamente. 2= Impacto bajo, es necesario observar de vez en cuando, los cambios están acordes con las respuestas gerenciales. 3= Impacto medio, es necesario observar detenidamente mediante monitoreo, puede causar problemas futuros, las respuestas gerenciales no siempre actúan a la misma velocidad. 4= Impacto fuerte, con consecuencias negativas muy claras para la empresa. La gerencia siempre da respuestas menos rápidas que el cambio. 5= Impacto muy fuerte, es necesario tomar medidas agresivas y planes de contingencia. La gerencia siempre actúa más lentamente y con grandes dificultades.

3. Sensibilidad

No todos los factores actúan de la misma manera sobre las empresas, algunos se manifiestan mucho más sensibles que otras respecto a determinados factores del entorno. La calificación se debe dar dentro de la siguiente escala:

1= Nula; 2= Baja; 3= Medio; 4= Alta; 5= Muy alta

4. Amenazas y Oportunidades

En base a la determinación de los aspectos anteriores, es necesario que la gerencia determine, los factores como controlables o como no controlables, es decir, clasificarlos como amenazas u oportunidades. Estos asuntos se clasificarán como de interés estratégico, o sea factores del entorno que influirán probablemente en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos (Ottensmeyer E. 1989). Estos factores deben ser objeto de la previsión del entorno.

5. Tendencias

Se trata de predecir la situación fuera de los asuntos estratégicos determinados previamente. Estas previsiones deben involucrar a las seis variables mayores: economía, social, tecnología, cultura, política y medio ambiente. Los tipos de previsiones dependerán de la situación en que se encuentre la empresa.

Lo importante de este aspecto es realizar una consideración dentro de tres situaciones:

1. La situación va a mejorar
2. La situación se mantendrá igual
3. La situación va a desmejorar substancialmente

3.6.1. ENTORNO NACIONAL: VARIABLES CRITICAS

1. Variables Económicas

Resultados Macroeconómicos

Crecimiento del P.I.B.

Desde el comienzo de los noventa, la economía nacional ha sufrido importantes cambios, ya que se está tratando de ajustar el modelo económico a un esquema globalizado acorde con la tendencia mundial.

Estos ajustes han hecho que la producción nacional varíe de forma significativa pues muchos de los productos que se fabricaban localmente han sido

reemplazados por artículos importados, eliminando empresas que no pueden cumplir con calidad y precio de los mismos, desajustando así la balanza comercial.

La coyuntura económica actual compleja y difícil de predecir, lo que se puede ver en la disminución real de la producción nacional, las empresas están destruyendo valor, el número de compañías en concordato o quiebra junto con el desempleo son los únicos índices que han aumentado, lo que ha llevado a una reducción en los ingresos. El reflejo de esta situación es la evolución del PIB el cual también está en decadencia.

Es claro que el único camino es la recuperación sin embargo, no se sabe cuál es la senda a seguir.

Impacto: Este índice refleja la dinámica de la economía, el nivel en el que se encuentra mostrará la salud de la misma, su variación positiva implicará una mejoría en las condiciones de muchos de los sectores económicos promoviendo el crecimiento del país dándole una mayor velocidad al circulante y dando mayor riqueza a la gente por el contrario su declinación será signo indudable de un período recesivo y dificultará el desempeño de cualquier organización, haciendo que estas deban realizar ajustes drásticos en sus gastos.

Calificación : 4

Incertidumbre: Actualmente los inversionistas no quieren arriesgar su dinero en empresas que pueden llegar a dar altos rendimientos pero con un nivel de riesgo demasiado alto, por lo que se encuentran en espera. El gobierno está tomando medidas que lo lleven a la reactivación de la producción y el consumo, pero su implementación es a una baja velocidad.

Calificación : 4

Sensibilidad: La variación en la economía afecta a todos los sectores, por lo que las empresas del sector no son ajenas a dichas fluctuaciones, un indicador positivo implica una mejora en el consumo, sin un buen nivel de consumo las empresas disminuirán sus ingresos.

Calificación : 4

Tendencia: La producción nacional seguirá decayendo, la crisis continuará y el temor por parte de los inversionistas y gente del común seguirá. En un año se espera que las cosas deban cambiar, aunque bajo la crisis existirá una calma en los mercados lo que será el inicio de la recuperación que se empezará a darse a finales del 2001.

Desempleo

La suma de factores como el exceso de gasto público, la falta de herramientas para mejorar la productividad, el crecimiento del subempleo, la inseguridad en aumento, contrabando, aumento de los impuestos entre otros han llevado al aumento acelerado del desempleo.

El desempleo se ha incrementado en forma considerable en los últimos años. En 1998, el poco crecimiento económico se vio reflejado en un aumento de la tasa de desempleo, la cual llegó a ser del 15.7% en el último trimestre de ese año, caso contrario al año anterior que fue del 12% en diciembre de 1997. En 1999 llegó al 20% y en lo que lleva del 2000 ya se encuentra cercana al 20.5%.

Impacto: Cuando el ingreso no es suficiente, las empresas y los grupos familiares deben hacer cambios en su presupuesto, pues la gente no tiene los medios de pago suficientes disminuyendo las afiliaciones en el caso concreto de la EPS Famisanar.

Calificación :4

Incertidumbre: Mientras no exista un desarrollo sostenido de la economía el flagelo del desempleo seguirá creciendo, convirtiéndose en una problemática de difícil superación. El nuevo reordenamiento de la economía puede traer como consecuencia unas exigencias de calificación diferentes, las empresas no necesitarán del personal que fue liquidado, puesto que los cargos nuevos exigirán personas con un perfil alto, el cual la gran mayoría de las personas no estaría en capacidad de asumirlo y continuará desempleada.

Calificación : 4

Sensibilidad: La actividad de Famisanar es muy sensible al desempleo ya que se encuentra en tasas superiores o iguales a 5% o 6%.

Calificación : 4

Inflación

La inflación como fenómeno económico indica una variación del precio de un bien o servicio como consecuencia del incremento del precio de un elemento indispensable para su elaboración o prestación. Este movimiento debe ser generalizado afectando, de forma distinta a todos los sectores de la economía.

El valor de la inflación esta vinculado al índice de precios al consumidor y este se mide teniendo en cuenta solo ciertos productos de la canasta familiar, la variación en este grupo incide en todos los bienes y servicios que integran la economía, aunque en los últimos años se ha logrado controlar y se espera que para el final del año 2000 se ubique por debajo del 10%.

Las expectativas que se plantearon a finales de 1998 presagiaban que 1999 fuera un año en el que el ritmo inflacionario descendiera, que el gobierno obtuviera recursos externos a través de créditos, inversiones y cooperación internacional y de mayores esfuerzos por parte del gobierno en cuanto a la reducción del déficit fiscal, especialmente a través de la reforma de estado.

Impacto: Aunque algunos productos están aumentando sus precios, estas variaciones son muy pequeñas o se encuentran respaldadas por la reducción sostenida de otros. En la prestación de servicios se puede controlar un ligero aumento en los costos.

La empresa para poder cumplir sus metas deberá incentivar la demanda y buscar que sus márgenes de rentabilidad no se vean afectados, para lo cual emprenden campañas de reducción de costos, rediseño de procesos, logrando con esto mantener o reducir sus precios haciéndolos más atractivos.

Lo que implicará por parte de la empresa innovación en las estrategias de reducción de costos ofreciendo productos de gran atractivo. Lo anterior tiene un alto grado de incertidumbre al desconocerse la respuesta por parte de la competencia.

Calificación : 3

Incetidumbre: La política económica y de gobierno harán que la inflación se mantenga bajo control por lo menos a mediano plazo. Esto reduce la incertidumbre de manera importante.

Calificación : 2

Sensibilidad: Actualmente el precio del servicio es importante sin embargo variables como calidad, lealtad y el servicio en sí mismo son variables de gran importancia. Esta variable es poco sensible.

Calificación : 2

Tendencia: La inflación seguirá controlada. Y se espera que a corto plazo uno o dos años se mantendrá

Inversión extranjera

La inversión extranjera se redujo en más de US\$ 2.700 millones y alcanzó los US\$ 3.200 millones, debido principalmente a la disminución en las privatizaciones y en las inversiones relacionadas con el petróleo. El impuesto a los desembolsos de crédito externo decretados por el Banco de la República, y la crisis financiera internacional de mediados de año, que limitó la disponibilidad de fondos en los países emergentes y al proceso de devaluación, que encareció los préstamos externos, se tradujo en un flujo neto negativo para el sector privado US\$ 153 millones, comparado con desembolsos netos de casi US\$ 1.800 millones en 1997.

La deuda externa alcanzó los US\$ 32.600 millones, equivalentes al 36.1% del PIB. Mientras que la deuda pública aumentó un 11% como resultado del desequilibrio fiscal superó los US\$ 18.000 millones, la deuda privada disminuyó en un 5.1% y llegó a los US\$ 14.600 millones.

Los desequilibrios que se presentaron en la economía durante 1998 dificultaron la financiación externa, era indiscutible que el déficit fiscal amenazara el equilibrio macroeconómico.

Existe una constante en todos los sectores de la economía en mercados deprimidos existe una gran dificultad para el cumplimiento de los presupuestos, reducción de los márgenes por esto se da prioridad a los que aseguren mayores utilidades.

Invertir en una economía cuyo crecimiento es negativo o incluso nulo es muy riesgoso ya que el retorno de la inversión no se dará fácilmente.

Impacto: Obtener los recursos suficientes para potencializar las capacidades del Talento humano que labora en la empresa, hacer los ajustes de los sistemas de información a la tecnología actual, demanda recursos. Al contar con el apoyo necesario para promover los cambios tecnológicos que faciliten la reducción de costos, de las empresas podrán competir en un mercado donde la calidad y el precio son fundamentales.

La gerencia deberá estar en capacidad de visualizar los cambios en el entorno para establecer objetivos retadores, creíbles y que puedan cumplir para lograr las inversiones necesarias.

Calificación : 3

Incertidumbre: Se observa en los dos últimos años una fuerte tendencia por parte de los inversionistas a mantenerse al margen debido a la situación política, económica, política y social por la cual pasa el país.

Calificación : 4

Sensibilidad: Es difícil conseguir en el mercado financiero sumas de dinero que permitan llevar a cabo proyectos de modernización, por lo que se genera una importante dependencia de capital que desean invertir los accionistas, de ahí que una variación en la orientación de los flujos de efectivo de Famisanar afecte de manera importante un plan de desarrollo.

La situación por la cual pasa el país en cuanto a seguridad y estabilidad económica puede crear un clima de tensión, en invertir o no hacerlo. Si se tiene, en cuenta este aspecto se puede decir que es una amenaza a considerar.

Calificación: 4

Tendencia: A corto plazo la tendencia es mantener los niveles actuales de inversión. La proyección a mediano y largo plazo se mantiene.

Devaluación

El gobierno al asumir sus funciones, anuncio medidas fiscales para reducir el déficit al 2.1% de PIB en 1999, lo cual no fue suficiente para disminuir las expectativas de devaluación, en vista de su coincidencia con la crisis financiera internacional. La demanda de dólares y la inminencia del ajuste fiscal permitieron, en coordinación con el Banco de la República, desplazar la banda cambiaria en un 9% a principios de septiembre y continuar su intervención para protegerla, lo cual logro contener aunque parcialmente la pérdida de reservas pero propició un aumento en las tasas de interés.

Al liberar la banda cambiaria, se preveía una avalancha por comprar dólares y el incremento de precio aun no se ha cumplido, poco a poco se ha ido situando en los niveles normales de la economía nacional y dentro de una política "saludable", es bueno dejar flotar el dólar de acuerdo con las reglas del mercado.

Una devaluación generaría una tendencia alcista ya que las empresas no podrán sostener el aumento de los costos ya que los márgenes de rentabilidad son bajos. Desde el punto de vista de las exportaciones puede ser beneficioso pero no se debe dejar de lado otro problema que aun es más complejo que es la competitividad. La devaluación puede afectar la actividad económica de las

empresas afiliadas y producir un mayor desempleo con lo que nos afectaría el número de afiliados

Calificación 3

Sensibilidad : Es una amenaza de menor grado, sin embargo no se debe dejar de vigilar.

Calificación : 2

Tendencia: Aumento.

Tasa de interés

Actualmente las tasas de interés se han reducido como medida del Banco de la República para lograr reactivar la economía, esto favorece la inversión puesto que se tiene acceso a créditos con cuotas bajas, anteriormente las tasas de interés era muy elevadas, lo que contribuyo a la presencia de la recesión ya que freno la inversión.

Empero la banca está en serios problemas y no está facilitando los prestamos debido a la alta cartera y morosidad.

Impacto: Por los planteamientos anteriores el impacto sobre la empresa, tanto en su disponibilidad de financiamiento como el de los afiliados es alta.

Calificación : 4

Incertidumbre: La presencia de esta variable es muy alta, pues constantemente se presentan variaciones en la política económica del país tales como: tasa de cambio, tasa de interés e inversión.

Calificación : 4

Sensibilidad: Debido a los problemas de los bancos y el control de las tasas de interés y la baja disposición de dinero para prestar afectaba la inversión aplazando los proyectos basándose en este tipo de financiación bancaria.

Las empresas al no poder acceder a los créditos, se verán afectadas en su flujo de caja, puesto que las tasas de interés altas tendrán como consecuencia un aumento en el producto final o una disminución de la utilidad. Al disminuir el flujo

de caja se tomarán medidas como el despido de personal, que contribuye al grave problema del desempleo.

La empresa es muy sensible a esta variable.

2. VARIABLES SOCIALES

Distribución del ingreso y pobreza

El Predominio de patrones de reproducción de alta fecundidad en los estratos pobres constituye por sí solo un elemento que fomenta la transmisión intergeneracional de la pobreza. En las familias pobres, con gran número de hijos, incluso aquellas en que las mujeres son cabeza de hogar, la atención de cada hijo en salud, nutrición y educación es escasa, esto lo pone en desventaja para acceder satisfactoriamente, cuando adulto, al mercado laboral. Tiende a quedar atrapado en la misma pobreza de sus progenitores.

La iniquidad demográfica no sólo aparece en términos de fecundidad sino también en las condiciones de migración y en la mortalidad sobre todo infantil

Impacto : El incremento de la pobreza y la iniquidad en la distribución del ingreso pueden ocasionar en la organización, que menos personas tengan acceso a este servicio y por ende una disminución en los ingresos de la misma.

Calificación : 3

Incertidumbre: Es alta ya que no se sabe que va a pasar en el país. El consumo de las personas puede cambiar por una medida gubernamental ya que al no poseer grandes ingresos pueden disminuir o cambiar el consumo de ciertos productos o servicios.

Calificación : 3

Sensibilidad: Fuerte sensibilidad a esta variable.

Calificación : 3

Tendencia: Existe una clara compatibilidad entre las medidas destinadas a facilitar el deseo de reducir el tamaño de la familia entre los sectores más pobres y los requisitos de transformación productiva. El menor número de hijos permitirá, tanto a las familias como al Estado, concentrar esfuerzos en procura de mejorar la

calidad del talento humano, uno de los pilares del proceso de transformación productiva con equidad.

Índice de crecimiento demográfico

En los últimos diez años Colombia ha tenido un crecimiento de alrededor del 1.8% en su población. En el pasado la tasa de crecimiento demográfico era más alta y es probable que la edad promedio de la población vaya aumentando aunque esto no suceda a corto plazo.

Entre los cambios demográficos presentados en la última década se encuentra los que hacen referencia a la distribución territorial de la población. El proceso de urbanización se ha acelerado: el 71% de la población actualmente vive en las ciudades. Lo que ha generado grandes perjuicios ambientales en las zonas urbanas y grandes efectos en la ocupación de las zonas rurales.

Impacto: Teniendo en cuenta que EPS Famisanar ofrece sus servicios a las personas que trabajan y a sus familias, un cambio en el índice demográfico lo afectará en gran medida.

Calificación : 4

Incertidumbre: No es muy alta puesto que es poco probable que cambie de un momento a otro.

Calificación : 2

Sensibilidad : Se deben redireccionar los servicios prestados en la medida que cambien las edades de la población, por lo tanto su sensibilidad es alta.

Calificación : 4

Tendencia : Cada vez es más complicado mantener familias con más de dos hijos por lo tanto es poco probable que lo haga a tasas mayores a las ya presentadas, por lo tanto el crecimiento será igual o tal vez menor.

Salario mínimo

El salario devengado actualmente, por la mayoría de la población Colombiana es de \$ 238.000. Este salario con respecto a otros de Latinoamérica esta bien ubicado, haciendo la salvedad de países como Argentina y Chile. Su incremento estará sujeto a la inflación para el año 2000 (10%) lo cual no es un buen augurio.

Impacto : Al no incrementarse el salario mínimo los ingresos de las empresas tampoco lo harán y se tendrá que enfrentar al manejo de costos de mora ostensibles. Desde el punto de vista de Famisanar los ingresos están ligados al salario vigente.

Calificación : 3

Incertidumbre: La tendencia es que se incremente en la misma proporción del salarió mínimo, por tanto la incertidumbre no será mayor.

Calificación : 2

Tendencia : Como medida para superar la crisis Colombia busca recibir del F.M.I. una financiación importante como medida para superar la actual crisis económica, la tendencia es a empeorarce.

Gasto público

A raíz de la situación por la cual está pasando el país se están tomando medidas económicas como la reducción del gasto público, la modernización del estado, a través de la eliminación de empresas que ya no son productivas, así como la privatización o fusión de algunas de ellas.

Para que el desempleo no siga aumentando ya en el 20% se está haciendo inversión en la construcción de vivienda social y generando empleo a través de la creación de empresa.

El crédito del F.M. I. no sólo servirá para inversión y funcionamiento del estado sino también como inyección de capital para controlar la devaluación y propiciar así una reactivación económica.

Impacto : Al no lograr los resultados esperados, las medidas tomadas no permitirán la recuperación de la economía, la crisis se aumentará trayendo consigo mayor desempleo y por ende menor demanda de bienes y servicios.

Calificación : 4

Incertidumbre: se espera que el mercado reaccione debido a las medidas económicas del gobierno, por lo tanto la incertidumbre es alta.

Calificación : 4

Sensibilidad : Al generarse un cambio bien sea positivo o negativo este se verá representado en lo que anteriormente mencionamos en incertidumbre, ya que están directamente relacionados.

Calificación : 4

Tendencia : En la medida que los objetivos de disminución de gasto público, las políticas de inversión para generar empleo y la reactivación de los sectores de la construcción e industrial se cumplan a corto plazo se generará una tendencia a la recuperación.

Inseguridad y terrorismo

Colombia está inmersa en una dramática situación de violencia que afecta a toda la sociedad y genera un desequilibrio total. El conflicto armado interno, los paramilitares, narcotráfico, delincuencia organizada entre otros, se presentan como principales infractores de los derechos fundamentales originando así un número lamentable de muertes y cientos cincuenta mil desplazados al año.

Pese a los programas del gobierno en materia de paz, no se ha podido evitar las incursiones guerrilleras ni el éxodo de los campesinos hacia las ciudades dando como resultado un clima de inestabilidad u zozobra.

Incertidumbre: Seguirá la misma tendencia registrada hasta el momento, con cambios desfavorables.

Calificación : 5

Impacto : Muy fuerte.

Calificación : 5

Sensibilidad : Muy alta Famisanar es muy sensible a esta variable puesto que no solo sé atenta contra la infraestructura sino con la población en general aumentando el índice de mortalidad, el número de personas desplazadas y la

concentración de la población en las ciudades sin ningún tipo de seguridad social ni disponibilidad de poder acceder a servicios básicos.

Calificación : 5

Tendencia : A aumentar.

3. VARIABLES DE TIPO POLÍTICO

Leyes laborales

Hasta la creación de la Ley 100, la seguridad social no era universal, solidaria ni eficiente debido a esto el sistema de salud requería de una intervención que produjera una reorganización total para poder lograr el objetivo de “ salud para todos”. La ley 60 y 100 contribuyeron a la creación de un nuevo modelo de organización del sector salud.

Impacto : Si el gobierno insiste en la redistribución de los ingresos para generar mayor empleo podría llegar a afectar los ingresos de las empresas de salud, especialmente si se exige mayor cubrimiento y mejores y nuevos servicios.

Calificación : 4

Incertidumbre : Los constantes cambios en la legislación y las reformas hacen que esta variable sea muy incierta.

Calificación : 4

Sensibilidad : Un cambio importante en la legislación puede generar efectos positivos o negativos en el comportamiento de la demanda, lo que afecta en igual proporción la operación de Famisanar.

Calificación : 4

Tendencia : Estable.

Déficit publico

Esta ha sido una de las causas de más influencia en la situación económica del país debido a que en los gobiernos anteriores se presentaron situaciones como el gasto desmesurado y corrupción lo que en cierta medida causa la recesión.

Actualmente uno de los objetivos del gobierno es el control del gasto público para poder lograr la recuperación económica.

Impacto : Es muy alto puesto que al existir un inapropiado manejo de las finanzas públicas puede generar una situación como la que estamos viviendo actualmente ya que la inversión que se mueve en este sector, mueve cifras en el sector privado.

Calificación : 4

Incertidumbre : Es muy complejo poder establecer el momento en que se empezará a recuperar la economía, ya que no solo depende de las medidas del gobierno.

Calificación : 4

Sensibilidad: Un cambio importante en el déficit público, afectará directamente la economía y por lo tanto a Famisanar.

Calificación : 4

Tendencia : Estable.

4. VARIABLES CULTURALES

Nivel educativo

La educación es un proceso de largo plazo. Acabar con la educación básica toma diez años o más, dependiendo del número de años de aprestamiento preescolar. Terminar la educación universitaria puede tomar de 7 a 12 años adicionales. De manera que los logros a corto plazo deben analizarse a la luz de las tendencias de largo plazo porque parte de su efecto es resultado de un esfuerzo acumulativo.

En Colombia la educación, medida en años promedio para personas mayores de 5 años, ha aumentado de 2.4 años a mediados de los sesenta a cerca de 6 años en 1997. A este ritmo el país demora algo más de 20 años para duplicar su acumulación educativa.

Impacto: La cobertura neta a nivel de educación superior entre la población de 18 a 25 años es de 15%. El nivel de atención es en su mayoría privado.

Calificación: 3

Incertidumbre: En la medida que las personas pueden acceder a mayores niveles de educación redundaran en exigencias de mayor calidad y cantidad de servicios.

Calificación: 4

Sensibilidad: Cualquier cambio en esta variante afectara, bien sea positiva o negativamente a Famisanar.

Calificación: 3

Tendencia: En aumento

Ahorro

El sector financiero es el primero que se ve afectado o beneficiado por el nivel de ahorro que tenga una sociedad ya que esto aumenta su liquidez la cual se manifiesta en el sector real a través de prestamos que multiplican el circulante favoreciendo el consumo a través de medios de pagos, aumentando la demanda agregada.

Impacto: cuando se presenta una reducción en la oferta de dinero y la demanda se mantiene constante o aumenta, su precio es alto y algunos proyectos de inversión dejan de ser atractivos.

Calificación: 4

Incertidumbre: Aunque la economía se recupera el ahorro no lo haría la misma velocidad ni simultáneamente. En el evento que esto sucediera, las personas que han venido aplazando su planes los llevarán a cabo y no cambiaron los niveles de ahorro.

Calificación: 4

Sensibilidad: Es importante seguir el rastro de la evolución del índice de ahorro y el comportamiento de la cartera en cualquier sector independientemente al cual pertenezca puesto que es posible establecer situaciones de liquidez y poder desarrollar planes de contingencia que permitan afrontar esta coyuntura. El cambio en estos aspectos es lento pero sostenido lo que permite llegar a actuar con tiempo.

Calificación: 4

Tendencia: La situación del ahorro tiene la tendencia a disminuir en los próximos años.

5. VARIABLES MEDIO AMBIENTALES

Contaminación

El gobierno a través del Ministerio del Medio Ambiente, mantiene un permanente monitoreo para el cumplimiento de sus disposiciones. Estos controles aunque siempre han existido, nunca antes se habían aplicado con rigor.

Impacto: Es muy fuerte, ya que en la medida en que no se cumplan las normas del Medio Ambiente se puede llegar a tener problemas legales.

Calificación: 4

Incertidumbre: En cuanto a la legislación ambiental la incertidumbre es alta. No se conoce si va a cambiar radicalmente o no.

Calificación: 3

Sensibilidad: Alta en la medida en que se exija más controles ambientales.

Calificación: 4

6. VARIABLES TECNOLOGICAS

Tecnología básica

La disponibilidad de tecnología en este sector es muy cambiante y evoluciona muy rápido puesto que va de la mano con la calidad e integridad de la información.

Impacto: No es muy alto.

Calificación: 2

Incertidumbre: Es baja no se presentan cambios.

Calificación: 2

Sensibilidad : Es muy lata

Tendencia: Mejorar

Incorporación de la información

El sistema de información que requiere el negocio de la salud debe ser lo suficientemente robusto, es así para que las EPS puedan acceder a los recursos UPC, es decir sus ingresos necesitan realizar un proceso normatizado totalmente para validar 33 variables y establecer el número de afiliados y el valor de UPC a apropiar.

Impacto: Fuerte

Calificación: 4

Incertidumbre: Alta

Calificación: 4

Sensibilidad: Muy alta

Calificación: 5

Tendencia: A mejorar, forma parte del buen manejo de los ingresos del negocio.

**ANALISIS DEL ENTORNO
VARIABLES CRITICAS (CUADROS – RESUMEN)**

ECONOMICOS	FACTOR	1 INCERTIDUMBRE	2 IMPACTO	3 SENSIBILIDAD	1X2X3 MEDIA	PONDERACION	ÍNDICE PONDERADO	AMENAZA OPORTUNIDAD	TENDENCIA
	CRECIMIENTO PIB	4	4	4	4	25	100	O	IGUAL
	DESEMPLEO	4	3	4	4	30	120	A	EMPEORA
	TASA DE INTERES	4	4	4	4	25	100	O	DISMINUYE
	INFLACION	3	2	2	2	20	40	A	SE MANTIENE
						100	360		

SOCIALES	FACTOR	1 INCERTIDUMBRE	2 IMPACTO	3 SENSIBILIDAD	1X2X3 MEDIA	PONDERACION	ÍNDICE PONDERADO	AMENAZA OPORTUNIDAD	TENDENCIA
	POBREZA	4	4	4	4	15	60	A	EMPEORA
	MIGRACIONES	4	4	4	4	15	60	A	AUMENTA
	INSEGURIDAD/TER RORISMO	5	5	5	5	10/	50	A	AUMENTA
	GASTO PUBLICO	4	4	4	4	10	40	A	AUMENTA
	TASA DE CRECIMIENTO DE POBLACION	4	2	4	3	30	90	A	AUMENTA
	SALARIO MINIMO	2	3	4	3	20	60	A	EMPEORA
						100	360		

POLÍTICO	FACTOR	1 INCERTIDUMBRE	2 IMPACTO	3 SENSIBILIDAD	1X2X3 MEDIA	PONDERACION	ÍNDICE PONDERADO	AMENAZA OPORTUNIDAD	TENDENCIA
	ESTABILIDAD DEL GOBIERNO	3	5	5	5	30	150	A	ESTABLE
	LEGISLACION LABORAL	4	4	4	4	30	120	A	ESTABLE
	REGULACION	4	5	5	5	20	100	A	ESTABLE
	DEFICIT PUBLICO	4	4	4	4	20	80	A	ESTABLE
					100	450			

CULTURAL	FACTOR	1 INCERTIDUMBRE	2 IMPACTO	3 SENSIBILIDAD	1X2X3 MEDIA	PONDERACION	ÍNDICE PONDERADO	AMENAZA OPORTUNIDAD	TENDENCIA
	N. EDUCATIVO	4	3	3	3	50	150	O	AUMENTA
	CAPACIDAD DE AHORRO	4	4	4	4	50	200	O	DISMINUYE
					100	350			

MEDIO AMBIENTE	FACTOR	1 INCERTIDUMBRE	2 IMPACTO	3 SENSIBILIDAD	1X2X3 MEDIA	PONDERACION	ÍNDICE PONDERADO	AMENAZA OPORTUNIDAD	TENDENCIA
	CONTAMINACION	3	4	4	4	100	400	A	ESTABLE

TECNOLÓGICOS	FACTOR	1 INCERTIDUMBRE	2 IMPACTO	3 SENSIBILIDAD	1X2X3 MEDIA	PONDERACION	INDICE PONDERADO	AMENAZA OPORTUNIDAD	TENDENCIA
	TECNOLOGÍA BÁSICA	2	2	5	3	30	90	O	MEJORA
	INCORPORACION DE INNOVACIONES	4	4	5	4	70	280	O	MEJORA
						100	370		

CALCULO DE LA TURBULENCIA DEL ENTORNO

VARIABLES	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN	
ECONÓMICAS	3.6	25	90
SOCIALES	3.6	20	72
POLÍTICAS	4.5	20	90
CULTURALES	3.5	15	52.5
MEDIO AMBIENTE	4.0	10	40
TECNOLOGICAS	3.7	10	37
		100	381
TURBULENCIA GRADO 4.0 (por aproximación)			

3.6.2. GRADO DE TURBULENCIA

Cuando el Entorno es Turbulento

El futuro no se puede predecir del pasado y es necesario desarrollar los métodos sofisticados de previsión como los cualitativos. En este caso no es aconsejable buscar la previsión de las tendencias futuras, sino determinar cuáles son las áreas claves de decisión a las que se puede enfrentar la empresa.

El contexto empresarial se caracteriza por: 22(Illera 2.000)

Fuerte inestabilidad en los procesos de cambio
Entorno rápidamente cambiante
Alto grado de incertidumbre
Fuerte competencia en los distintos sectores

La empresa se va a caracterizar por:

Gran flexibilidad de la estructura que le permita la adaptación
Gran dinámica organizativa
Reacción rápida a los cambios y fuerte división del trabajo
El hombre se integra a la organización y se convierte en el factor clave

	1	2	3	4	5
Turbulencia	Calma	Movimiento lento	Movimiento con réplicas	Acelerada destructora	Desestabilizadora
Factores del cambio	Estable	Estable dinámico	Dinámico continuo	Dinámico discontinuo	Discontinuo imprevisible
Complejidad variables involucradas	Tradicional histórica local	Nacional económica tecnología	Internacional económica tecnología social	Internacional económica tecnología social política	Mundial económica tecnología social política, cultural ambiental
Retos	Repetición del pasado	Puede proyectarse	Discontinuos conocidos	Discontinuos y nuevos	Discontinuos novedades
Velocidad	Mas lento que reacción gerencial	Lento	Igual a la reacción gerencial	Mas rápido respuesta gerencial	Mas rápido respuesta gerencial
Percepción	Réplica	Proyección	Predecible	Parcialmente predecible	Sorpresas impredecibles
Capacidad gerencial	Tradicional	Reactiva	Proactiva	Empresarial	Creativa innovadora
	Dirigida hacia el pasado	Dirigida hacia el presente eficiencia	Dirigida presente mercado	Dirigida hacia el entorno	Dirigida hacia el crear el futuro
	Evita el cambio	Adaptable al cambio	Busca el cambio	Busca cambios novedosos	Busca y crea cambios
	Estabilidad	Eficiencia operativa		Eficiencia estratégica	Creatividad

Fuente: Ansoff 1979 Cambios del entorno y grado de turbulencia
NIVELES DE CAMBIO Y CAPACIDAD DIRECTIVA

El éxito de la empresa estará determinado por una correspondencia entre el nivel de turbulencia y la agresividad directiva.

TIPO DE SISTEMA	CERRADO			ABIERTO	
Nivel de cambio	Estable	Inestable simple (estable dinámico)	Muy inestable (dinámico continuo)	Dinámico irregular	Discontinuo impredecible
Capacidad de dirección					
a. pensamiento estratégico	Experiencia relativa	Experiencia reactiva	Experiencia predecible	Analítico original	Analítico creativo
b. Propensión al cambio	Rechaza el cambio	Se adapta a los cambios	Acepta cambios familiares	Acepta cambios relacionados	Crea cambios originales
c. Orientación estratégica	De mantenimiento	A la producción	Al mercado	Tecnología y mercado	Flexible
d. Mentalidad de riesgo	Cerrada	De rechazo	Aceptación	Apoyo	Desarrollo
e. Tipo de respuesta gerencial	Planificación a largo plazo	Planeación estratégica	Dirección estratégica de posición	Direccionamiento organizacional	

Basado en Ansoff (1979). Nivel del cambio y capacidad de dirección

Calificación de la turbulencia (Illera 2.000)

Se trata de establecer premisas o suposiciones sobre el cambio. La calificación se hará teniendo en cuenta tres aspectos: dinamicidad del cambio, velocidad y complejidad.

El análisis de los factores anteriores permitirá dar una calificación a cada uno en una escala de 1 a 5, según la tabla correspondiente.

Dinamicidad del cambio

- a. tomar los resultado obtenidos en el estudio del cambio correspondiente a las distintas dimensiones. (No olvide que el resultado debe considerarse en unidades y va de 1 a 5) y se considera como:
1 o 100 = estable; 2 o 200 = estable dinámico (simple); 3 o 300 = dinámico continuo (conocido); **4 o 400 = dinámico continuo**; 5 o 500 = sorpresas

Velocidad

1 o 100 = Muy lenta, no exigen respuestas por parte de la gerencia

2 o 200 = Lenta; demandan respuestas que pueden esperar

3 o 300 = Media; demandan respuestas rápidas

4 o 400 = Alta; demandan respuestas muy rápidas y sin dilatación

5 o 500 = Muy alta; los cambios son más rápidos que las respuestas que pueden dar la gerencia y tiene efectos desestabilizadores.

Complejidad

Número de variables que intervienen y alteran la actividad económica de manera significativa y horizonte de la acción empresarial

1 o 100 = muy baja, número de variables pocas, dimensiones significativas de tipo económico y social; horizonte de acción empresarial; ciudad o municipio.

2 o 200 = Baja, número de variables en aumento, dimensiones significativas de tipo económico, social y político; horizonte de acción empresarial, departamentos.

3 o 300 = Media, número de variables en aumento normal, dimensiones significativas; de tipo económico, social, político, tecnológico; horizonte de acción empresarial, país.

4 o 400 = Alta, número de variables en aumento creciente; dimensiones significativas de tipo económico, social, político, tecnológico, cultural; horizonte de acción empresarial.

5 o 500 = Muy alta, número de variables muy altas: dimensiones significativas de tipo económico, social, político, tecnológico, cultural, ambiental; horizonte de acción empresarial mundial.

Para la calificación tenga en cuenta el siguiente cuadro:

CALIFICACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Dinamicidad de los cambios sorpresas	Estabilidad	Simples	Dinámicos simples	Dinámicos conocidos	Dinámicos discontinuos desconocidos
2. Velocidad del cambio	Muy lento	Lento	Media	Alta	Muy alta
3. Complejidad horizonte Factores considerados	Ciudad, municipio Económicos Social	Departamentos Económicos, Social, Políticos	País Económicos Social Políticos Ambientales	Internacional Económicos, Social, Políticos, Ambientales Tecnológicos	Mundial Económico Social Políticos Ambientales Tecnológicos Culturales

Illera 1998

Interpretación: Con los resultado obtenidos verifique el tipo de retos y las respuestas que son necesarias para cada nivel de turbulencia.

Para el entorno pasado se observo una turbulencia grado 2 = entorno inestable moderado el entorno futuro que dominará la empresa es 4 = entorno dinámico continuo.

CALIFICACIÓN EN GRADOS	RETOS	PRONOSTICOS
1. ESTABLE	Repetitivos, habituales de tipo económico	En base a la experiencia, pronósticos con certeza
2. INESTABLE MODERADO	Cambios lentos discontinuos, de tipo económico, algunos tecnológicos	Experiencia, tendencias históricas
3. MUY INESTABLE	Cambios rápidos, de tipo económico y tecnológico, algunos tecnológicos, culturales.	Previsibles, análisis de oportunidades y amenazas, tendencia parcialmente útiles.
4. DINÁMICO CONTINUO	Cambios irregulares parcialmente previsibles económicos, sociales, tecnológicos, culturales.	Control parcial por la información, necesidad de otros medios de pronósticos.
5. TURBULENTO	Tendencia a novedades discontinuas e inciertas	

3.6.3. MACRO ESCENARIOS POSIBLES – ENTORNO

DIVISION	PROYECCIÓN	IMPACTO ESPERADO					PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
		1	2	3	4	5	0	25	50	75	100
ECONOMIA PNB	Entre 1.999 y 2000 estancamiento. Del 2001 – 2004 se tendrá un crecimiento anual máximo del 3%				X					X	
INFLACIÓN	Se mantendrá en niveles cercanos al 15% anual				X			X			
DESEMPLEO	Ascenderá entre 1999 y 2001 hasta el 25% y luego disminuirá paulatinamente				X			X			
POBLACION	Mantendrá su ritmo actual de crecimiento			X					X		
INGRESO DISPONIBLE											
SOCIAL	Se mantendrá o aumentará los niveles actuales de violencia y descomposición social. Se incrementará la pobreza y la delincuencia común.				X			X			
TECNOLOGÍA	No se incrementara la investigación, por el contrario tenderá a disminuir alejándose cada vez mas de los niveles tecnológicos mundiales.			X					X		
POLITICA	Se incrementará violencia política. Continuara en aumento la corrupción y la desintegración de los partidos políticos y de los grupos de presión.			X					X		
AMBIENTAL	No existirá consciencia en este aspecto. Se presentará un proceso rápido de deterioro generando por la pobreza, narcotráfico y tala de bosques. Se presentará un incremento en los impuestos y seguros para las empresas en este aspecto.			X					X		
PROBLEMAS ESPECIALES	Se reforzaran las barreras arancelarias y no arancelarias para la importación de materias primas. Inseguridad en el transporte por carretera.				X			X			

CAPITULO CUARTO

ANALISIS DEL MICROENTORNO (SECTOR)

4.1. Características Generales

El sector en el cual se encuentra EPS Famisanar Ltda, es el sector de la salud constituido por el Sistema General de Seguridad en Salud es un sector joven, dado el cambio profundo de estructura, organización y funcionamiento efectuado por la Ley 100 de 1993. Dónde los productos fundamentales son el Plan Obligatorio de Salud (POS), Planes Complementarios y la Medicina Prepagada.

Dado el que el principal producto del sector es el POS y su cubrimiento y precio (cotización) han sido establecidos por vías normativas del Estado, la diferenciación se circunscribe a la calidad en la atención tanto administrativa como en la prestación de servicios de salud a los usuarios.

Los proveedores de servicios de salud son relativamente escasos para la demanda de servicios del sistema y prestan sus servicios a todas las EPS y por tanto, los tiempos de respuesta a las necesidades de los usuarios son demorados, por lo que este aspecto constituye uno de los factores críticos de éxito del negocio de una EPS.

Ciclo de vida

Dado el poco tiempo de vigencia de la ley 100 y como consecuencia, la creación de FAMISANAR (1995), combinado con el aumento esperado de la demanda, el producto se encuentra la fase de crecimiento, la cual requiere de fuertes inversiones y estrategias de diferenciación que permitan captar la mayor cantidad posible del mercado.

Se estima que para el año 2001 el 100% de la población colombiana, tenga acceso al sistema de salud, por cualquiera de los dos regímenes legales, el contributivo y el subsidiado, llegado este punto de la demanda, el producto entrará en la FASE DE MADUREZ, ya que su crecimiento estará atado a la tasa de incremento de la población, hoy considerado como bajo y constante.

Diferenciación

De acuerdo con los teóricos del marketing, cuando nos encontramos con un producto estándar que no acepta mucha innovación en su cantidad, de alta demanda en el mercado y con muchos competidores, la única alternativa que

queda para obtener un buen posicionamiento y así captar una buena parte del mercado, es la diferenciación.

Para Famisanar, dado que su único producto es el POS y su cubrimiento y precio (cotización) han sido establecidos por vías normativas del Estado, esta diferenciación, y por tanto su capacidad de posicionamiento, se supedita a la CALIDAD, OPORTUNIDAD, RAPIDEZ y EMPATIA usuario- prestador, de cómo FAMISANAR suministre el servicio tanto de salud como administrativo.

A pesar de que el POS-FAMISANAR es un producto obligatorio de Ley, en la actualidad se diferencia de sus competidores, en que con base a la experiencia lograda las entidades socias que la conforman, CAFAM y COLSUBSIDIO, se aporta un bagaje científico y una adecuada infraestructura, prestando un servicio médico- asistencial de primera calidad a LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA.

Este servicio es de gran aceptación y representa un muy alto valor en la percepción de sus afiliados.

Una buena estrategia para posicionar mejor el producto - mercado FAMISANAR es la de ampliar la anterior excelencia al otro segmento de mercado: los adultos y ancianos.

4.2 Evolución de los servicios de salud

Colombia inició en Diciembre de 1993 un nuevo y ambicioso camino dirigido a lograr en una década la cobertura en salud de todos sus ciudadanos.

En esa fecha fue expedida la Ley 100, que pretende transformar el viejo Sistema Nacional de Salud, de corte asistencialista estatal y caracterizado por su organización vertical y planeación centralizada, en un Sistema General de Seguridad Social en Salud, basado en el aseguramiento, la competencia de administradoras del seguro y prestadores de servicios, con un enorme componente de solidaridad redistributiva para financiar a los ciudadanos más desposeídos.

El anterior Sistema tuvo un gran desarrollo entre 1975 y 1984, con el crecimiento de hospitales, centros de salud y funcionarios del sector, pero la crisis fiscal de ese último año redujo los aportes para la salud del 8% del presupuesto nacional a

menos del 4% en los años sucesivos y su cobertura efectiva quedó frenada indefinidamente en el 27% de la población.

Realmente mostró una cobertura deficiente del doble de esta población (55%), con enormes diferencias regionales. El financiamiento basado en criterios históricos y presiones institucionales fue acentuando las diferencias entre regiones desarrolladas y subdesarrolladas en servicios de salud.¹⁴ (Salud Colombia)

Por otra parte, un 15% de la población tuvo en el mismo periodo cobertura por parte del Instituto de Seguros Sociales, una de las más bajas de Latinoamérica, básicamente limitada a la fuerza laboral, un 5% por otros servicios de seguridad social para funcionarios públicos y sus familias (total 20%), y un 10% de los colombianos podían financiar su salud privadamente. El resto (15%), se consideraba sin accesibilidad a servicios de salud aceptables.

La Reforma parte de definir dos regímenes: el contributivo, para quienes tienen capacidad de realizar aportes a la seguridad social a través de su trabajo o ingresos independientes, y el subsidiado, para quienes no tienen dicha capacidad y a quienes el Estado debe financiarles parcial o totalmente el valor del seguro obligatorio.

El Régimen Contributivo, basado en el esquema del viejo Instituto de los Seguros Sociales para trabajadores del sector privado, se modificó con cuatro medidas fundamentales:

1. Aumentar los aportes para la Seguridad Social en Salud del 6 al 12% del salario del trabajador, para cubrir al cónyuge y los hijos. Cuatro puntos serían pagados por el trabajador y ocho por el patrono. Este es el precio que los cotizantes cancelan por la prestación de los servicios cubiertos por el Plan Obligatorio de Salud para su grupo familiar. Es fijado por Ley.
2. Acabar con el monopolio del Instituto de Seguros Sociales en la administración del seguro obligatorio de salud, abriendo la posibilidad de competir a empresas privadas con o sin ánimo de lucro, empresas cooperativas e incluso a otras empresas públicas o mixtas. Fueron denominadas con el eufemismo de Entidades Promotoras de Salud (EPS). Para finales de 1996 se encontraban en funcionamiento 30 de ellas.
3. Determinación de un valor único promedio del seguro obligatorio anual (unidad de capitación/UPC), alrededor de 150 dólares, resultante de reunir todos los aportes y dividirlos por el número de beneficiarios. Creación de una cuenta de compensación en un Fondo Especial que recibe mensualmente los aportes provenientes del 12% de las nóminas y reconoce a cada administradora 1/12 del valor de la UPC por cada beneficiario mes. Dos sindicatos poderosos, el de la empresa estatal de petróleos y el de maestros, buscando proteger sus

beneficios extraordinarios, quedan exentos de la ley, junto con las fuerzas militares.

Debe anotarse que el aporte máximo mensual corresponde al 12% de 20 salarios mínimos mensuales (aprox. 400 dólares) y el aporte mínimo al 12% del salario mínimo (aprox. 20 dólares). El número de trabajadores por familia de 1.7, con tendencia histórica al aumento y el número de dependientes por trabajador, 1.8, con tendencia histórica al descenso, muestran una perspectiva favorable para la UPC, de no ser superada por el incremento en los costos de los servicios de salud.

4. Creación del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, organismo de concertación entre el Gobierno, las administradoras del seguro obligatorio, las instituciones prestadoras de servicios de salud, los gremios y los trabajadores, máximo organismo rector del Sistema, buscando el equilibrio del mismo.

El Régimen Subsidiado es más ambicioso aún, para lograr asegurar al menos a un tercio de la población colombiana en la primera década. Se basa igualmente en cuatro puntos:

1. Consecución de nuevos recursos para su financiamiento. Se dedica a un fondo de solidaridad uno de los 12 puntos de los aportes de todos los trabajadores. El Estado debe colocar similar cantidad de recursos a dicho fondo, provenientes de otros impuestos. Impuestos adicionales al petróleo deben fortalecer este fondo. Los municipios deben dedicar al aseguramiento de la población pobre el 60% de los nuevos recursos para salud transferidos por la Nación.
2. Transición de los viejos recursos de la oferta a la demanda. Paulatinamente se deben convertir la gran mayoría de los recursos públicos que financian los hospitales en seguros adquiridos para la población pobre. Los hospitales deberán ser eficientes y competitivos, convertidos en Empresas Sociales del Estado para lograr sus ingresos por la venta de servicios a las diversas administradoras del Régimen Subsidiado y Contributivo.
3. Los recursos del Fondo de Solidaridad en la nación, los recursos del financiamiento de los Hospitales en los departamentos y los recursos municipales deben sumarse para lograr el aseguramiento de toda la población pobre.

4. La cobertura en servicios del seguro Subsidiado se plantea con gradualidad, debiendo ser igual a la del Contributivo en el año 2002. Mientras tanto los servicios no cubiertos por el seguro continúan a cargo de los hospitales públicos.

En adición, hasta la creación de la ley 100, la seguridad social en Colombia adolecía de UNIVERSALIDAD, SOLIDARIDAD y EFICIENCIA.¹⁵ (Ministerio de Salud 1999)

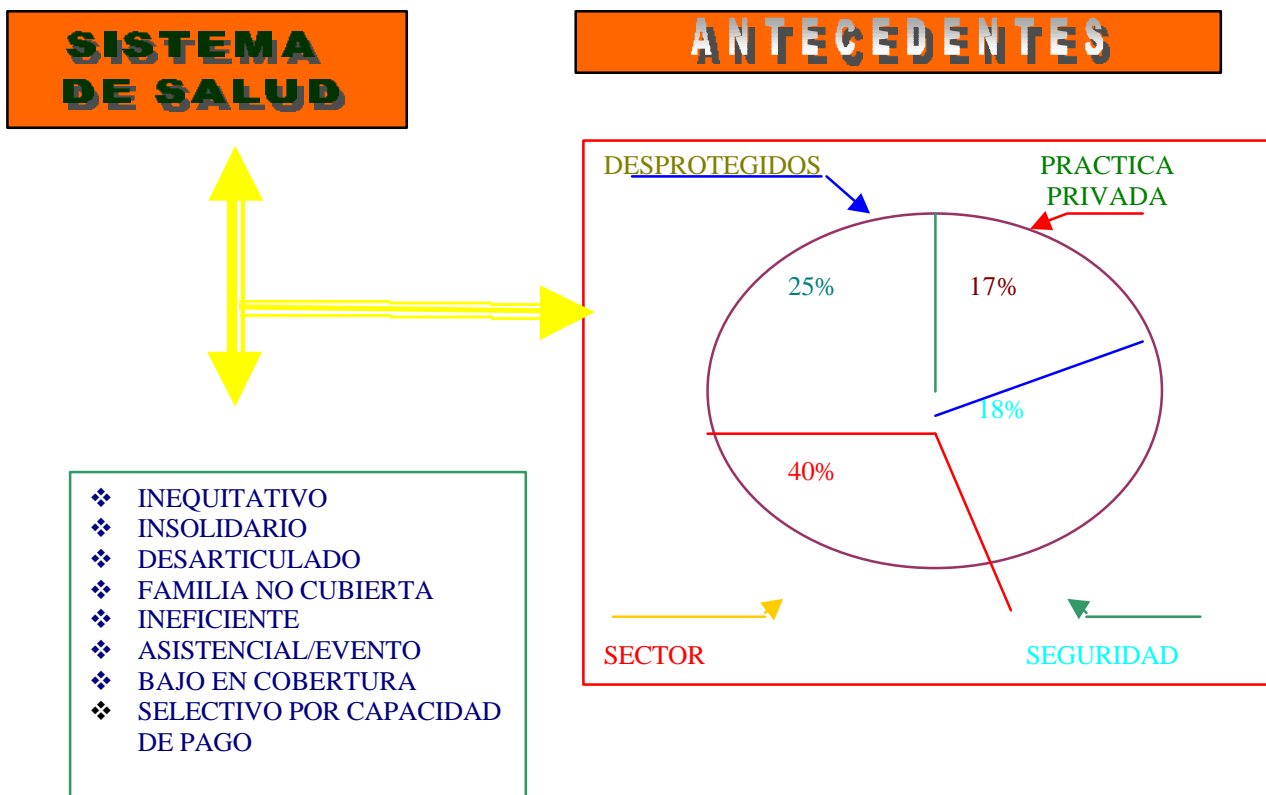
En efecto, su cobertura era limitada a los trabajadores asalariados y de una parte mínima de su familia; no cubría a aquellos ciudadanos con incapacidad de pago y había multiplicidad y atomización en la prestación de servicio a los empleados oficiales (municipales, departamentales y nacional) mediante entidades diferentes y desordenadas.

Dada la multiplicidad de entidades, con regímenes de beneficios distintos y sin ninguna conexión entre ellos, el Sistema de Salud conllevaba a una distribución inequitativa de recursos, con la consecuente insolidaridad entre ciudadanos afiliados al sistema, que impedía la ayuda mutua entre ellos.¹⁶ (Ministerio de Salud 1999)

La organización institucional de los subsistemas de salud revelaba resultados muy deficientes si se comparaban con el gasto total del sector y la creciente insatisfacción de los usuarios.

El sistema operaba con incentivos perversos que hacían más onerosa e ineficiente la prestación de los servicios. El sector público obtenía recursos en proporción directa a su déficit y a su capacidad de “Lobby” ante las entidades económicas y el sector privado de la salud estaba fundamentado en la enfermedad, es decir a mayor mortalidad, más ocupación hospitalaria y por lo tanto menos problemas financieros.¹⁷ (Ministerio de Salud 1999)

Bajo este último esquema se crean igualmente las entidades de medicina prepagada.



Los servicios en general se orientaban a la curación más que a la prevención de la enfermedad y a la generación de la salud.¹⁸ (Ministerio de Salud 1999)

Toda esta política conllevó a:

- ❖ Descuidar las instalaciones existentes
- ❖ Creación de nuevos hospitales sin soporte financiero
- ❖ Déficit creciente en el servicio
- ❖ Congestión en los hospitales
- ❖ Indiferencia y enriquecimiento de particulares médicos y paramédicos a costa de la salud de quienes sí podían pagar los altos costos.

Si a todo lo anterior se le agregaba el ingrediente político, con la asignación de funcionarios incapaces administrativamente pero eficientes en las triquiñuelas y las trampas, se llegaba a la conclusión de que el sistema de salud requeriría una intervención de alto nivel que produjera reorganización conceptual, estructural, administrativa, técnica y financiera para lograr el objetivo de “salud para todos”.

Con el anterior fundamento, el nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) se inició en Colombia con las leyes 60 y 100 de 1993, que contribuyeron al nuevo modelo de organización del sector salud, más descentralizado y con mucha más participación y solidaridad para obtener cobertura total de la población.

4.3. Características y tendencias hoy

Actualmente se abordan los sistemas de seguridad social en pensiones y salud así:

- Diseño de un sistema que permita la natural complementación entre los proveedores públicos y los no gubernamentales.
- Colocación del usuario en capacidad negociadora frente a las diversas entidades que ofrecen los servicios.
- Fortalecimiento de los mecanismos de solidaridad mediante el acceso de todos los colombianos en un plan de protección de salud el cual debe materializarse hacia el año 2001.
- Se corta el monopolio, centralismo y gigantismo cuando se establece que el plan obligatorio de salud (POS) puede ser ofrecido y garantizado por diferentes empresas promotoras de salud las cuales deberán competir por sus afiliados.
- Conformación de una organización mixta constituida por dos regímenes: el contributivo y el subsidiado con iguales prestaciones de salud, integrados en su funcionamiento y coordinados nacionalmente con canales financieros de solidaridad.
- Obligatoriedad de afiliación de los asalariados y grupos de población con capacidad económica, para el pago de cotizaciones. Este servicio se extiende a toda la familia del afiliado cotizante. Aquellos con capacidad económica insuficiente, el sistema establece subsidios totales o parciales para asegurar su vinculación.
- La atención a los subsidiados se garantiza con transferencias de la Nación a los departamentos y municipios y con el Fondo de Solidaridad y Garantía que se nutre del 1% de la cotización al régimen contributivo y de los aportes del sistema de compensación familiar.
- Se establece una Unidad de Pago por Captación (UPC) que permite contar con recursos por cada beneficiario independientemente de su diferente capacidad económica. Todos los afiliados tienen la protección de beneficios (POS) sin tener en cuenta el riesgo particular de enfermar.

- Los recursos se asignan y utilizan mediante incentivos para el mantenimiento de la salud en la población y se orientan en función de la demanda de la población y no en función de la oferta.
- El afiliado es libre de escoger la EPS. Esto genera competencia y excelencia en el servicio de las EPS, las cuales se verán motivadas a garantizar servicios de calidad y en el momento oportuno sin que por ello renuncien al control de los afiliados y a la utilización innecesaria del servicio mediante el cobro de compensaciones o cuotas moderadoras.

La ley 60 define la administración de competencias y recursos entre las entidades territoriales, fortalece los aportes parafiscales para el sector de la salud y refuerza la descentralización iniciada por la ley 10 de 1990 siguiendo los delineamientos de la Constitución del 91.

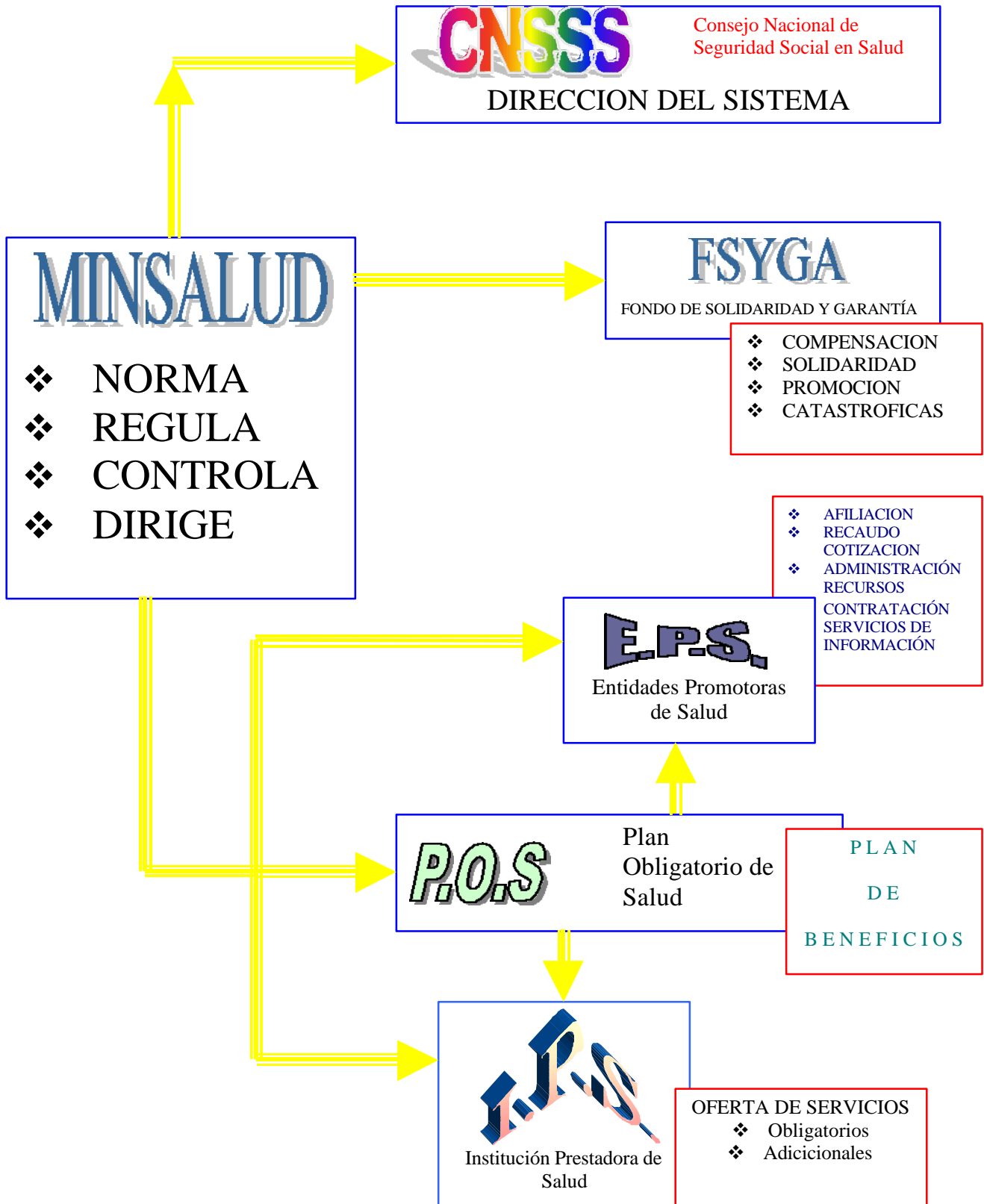
Los departamentos y municipios recuperan su papel planificador y de intermediación, por tanto, deben afrontar la organización y administración de las acciones y servicios que atienden la salud de los ciudadanos.

Otro ente constitutivo del SGSSS es la Instituciones Prestadora de Servicios (IPS), la cual debe contar con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa (hospitales, consultorios, laboratorios, Centros de Atención Básica de Salud (CABS), profesionales agrupados o individualmente).

Los hospitales públicos se convierten en empresas sociales del estado, podrán contar con directores estatales en sus cargos y desarrollar planes de inversión y reorganización con continuidad y certidumbre.

Los municipios son responsables de la atención de primer nivel y los departamentos participan en la financiación y responden por los niveles superiores de atención.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA



MINSALUD

- ❖ NORMA
- ❖ REGULA
- ❖ CONTROLA
- ❖ DIRIGE

CNSSS Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud
DIRECCION DEL SISTEMA

FSYGA
FONDO DE SOLIDARIDAD Y GARANTÍA

- ❖ COMPENSACION
- ❖ SOLIDARIDAD
- ❖ PROMOCION
- ❖ CATASTROFICAS

- ❖ AFILIACION
- ❖ RECAUDO
- ❖ COTIZACION
- ❖ ADMINISTRACIÓN RECURSOS
- ❖ CONTRATACIÓN SERVICIOS DE INFORMACIÓN

E.P.S.
Entidades Promotoras de Salud

P.O.S
Plan Obligatorio de Salud

- PLAN DE BENEFICIOS

I.P.S.
Institución Prestadora de Salud

- OFERTA DE SERVICIOS
- ❖ Obligatorio
 - ❖ Adicionales

Plan obligatorio de salud (POS)

El POS surge como resultado de la reforma de seguridad social de salud y pretende que el trabajador Colombiano alcance cierto grado de atención integral.

En salud, las necesidades y deseos del sector trabajador casi siempre son mayores a la disponibilidad de recursos. Por esta razón, aquellas se organizan en un conjunto de conglomerados que responden a todas las patologías conocidas por la ciencia médica y concentran esfuerzos en cada uno de los grupos etáreos (clasificación de los usuarios por edad y sexo), sus dolencias más frecuentes, servicios de salud preventivos, tratamientos ambulatorios y hospitalarios.

Por lo anterior los servicios incluidos en el POS se orientan a.

- Promoción de salud.
- Prevención de enfermedades.
- Atención de la enfermedad general (diagnóstico y tratamiento)
- Protección a la maternidad.
- Rehabilitación física.

Además, el POS incluye prestaciones económicas, tales como: el pago de licencias de maternidad e incapacidades por enfermedad general y la entrega de medicinas genéricas incluidas en los listados aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS).

Las EPS

Son las entidades responsables de la afiliación, registro de los afiliados y del recaudo de las cotizaciones. Su función básica es organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del Plan Obligatorio de Salud a los afiliados y girar la diferencia entre los ingresos por cotizaciones los afiliados y el valor de las correspondientes Unidades de Pago por Capitalización al Fondo de Solidaridad y Garantía.¹⁹ (Ley 100 1993)

Las funciones principales de las EPS son:

- Afiliación de los Colombianos al SGSSS, movilización básica de los recursos financieros, prevención de la salud, el manejo del riesgo de enfermar de sus afiliados, organización de la prestación de los servicios de salud con criterios de intangibilidad, eficacia, eficiencia y calidad mediante las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) o por sí mismas.

- Administración de las incapacidades y los servicios de salud por accidentes de trabajo y enfermedad profesional (ATEP) y la organización de planes complementarios de salud.
- Promoción activa de la afiliación de las familias colombianas con capacidad de pago, a través del régimen contributivo y coordinación con los gobiernos locales la afiliación de los más pobres a través de régimen solidario.
- Reaseguramiento de enfermedades catastróficas.
- Recaudación y cobro de los copagos y cuotas moderadoras que racionalizan el uso del sistema y complementan su financiación.
- Prestación de los servicios de salud en sus fases de fomento, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad
- Cubrir las incapacidades por enfermedad general y las licencias de maternidad.

Las EPS deben promover la adopción de tecnologías más efectivas para el tratamiento de los diferentes eventos con el fin de hacer el mejor uso del conocimiento científico y aumentar la productividad del sistema.

También pueden ofrecer planes de salud adicionales o complementarios con servicios no cubiertos por el (POS) u ofrecer el uso de tecnología y hotelería por encima de las condiciones medias previstas, las cuales deben ser pagadas por el usuario. También pueden ofrecer la organización de los servicios de salud asociados con los accidentes de trabajo y enfermedad profesional con cargo a las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP).

Con los incrementos financieros y de agrupamiento en el manejo del riesgo, disminuyen para el individuo la incertidumbre financiera asociada con los costos de la enfermedad. Las UPC deben reflejar el costo de atender los riesgos esperados para el promedio de la población. Las EPS no pueden poner barreras a la afiliación, terminar unilateralmente los contratos ni utilizar los copagos para discriminar a las personas de más alto riesgo.

Instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS)

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) son los hospitales, consultorios, laboratorios, centros de atención básica y demás centros de servicios de salud y todos los profesionales que, agrupados o individualmente, ofrezcan sus servicios a través de las EPS.

Copagos y cuotas moderadoras

Los copagos y las cuotas moderadoras sirven para racionalizar el uso y desestimular el abuso de los servicios de salud.

La cuota moderadora se aplica a las actividades en las cuales sea necesario estimular el no consumo innecesario de los servicios, y se aplican solamente cuando las frecuencias normales de uso establecidas en las guías de atención son sobrepasadas por los usuarios y sus tarifas en montos crecientes deben ir paralelamente con el uso irracional sucesivo.

Los copagos son aplicables únicamente a los beneficiarios del trabajador afiliado cotizante y por aquellas actividades no sujetas a la cuota moderadora.

El monto tanto de los copagos y de las cuotas moderadoras se definen de acuerdo con la capacidad de pago de los basado en algún método de estratificación socioeconómica, sin olvidar establecer un tope máximo tal que las personas con menor capacidad de pago no estén impedidas a recibir el servicio.

Además de las cuotas moderadoras y los copagos existen los períodos mínimos de cotización o de carencia que se aplican cuando el usuario requiere tratamientos de enfermedades de alto costo. Estos períodos y las enfermedades están definidas en la reglamentación de la ley.

Estas normas se aplican de igual forma tanto al régimen contributivo como al régimen subsidiado y los planes complementarios

Todos los recaudos por estos conceptos son recursos que pertenecen a las EPS.

Si a todo lo anterior se le agregaba el ingrediente político, con la asignación de funcionarios incapaces administrativamente pero eficientes en las triquiñuelas y las trampas, se llegaba a la conclusión de que el sistema de salud requeriría una intervención de alto nivel que produjera reorganización conceptual, estructural, administrativa, técnica y financiera para lograr el objetivo de “salud para todos”.

Con el anterior fundamento, el nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) se inició en Colombia con las leyes 60 y 100 de 1993, que contribuyeron al nuevo modelo de organización del sector salud, más descentralizado y con mucha más participación y solidaridad para obtener cobertura total de la población.

Ingresos de las EPS

El Sistema General de Seguridad Social reconoce a la EPS por cada afiliado una UNIDAD DE PAGO POR CAPITACION. Por lo general en la práctica en los servicios médicos tradicionales, el costo de la salud dependía de los servicios que se recibieran. Si había numerosas citas médicas, exámenes de laboratorio o intervenciones quirúrgicas ello determinaba la suma que se debía pagar.

Este sistema de pago comenzó a cambiar con las empresas de medicina prepagada, en las cuales la persona paga una suma predeterminedada y por ello tiene derecho a los servicios de salud que requiera, con excepción de las denominadas preexistencias.

Con el sistema instaurado por la Ley 100, ya no se paga por servicios prestados, sino que la suma es fija por afiliado, cualquiera que sea el número y la complejidad de los servicios que se reciban. El afiliado cotiza de acuerdo con sus ingresos y recibe los servicios que requiera junto con su familia. Este es un cambio radical no sólo financiero sino cultural y no fue una simple reforma. Sencillamente se creó un nuevo sistema, con todo lo que ello implica.²⁰ (Germán Plazas G. 1998)

La UPC varía de acuerdo con la edad y el sexo de cada afiliado, así como de su ubicación geográfica, de tal forma que para los antiguos territorios nacionales y los Departamentos de Caquetá, Chocó y Guajira,, se reconoce una prima adicional del 33%.

De manera general se considera que la UPC es un eficaz instrumento de la solidaridad interna del sistema, pues asegura el equilibrio financiero, ejerce un control sobre los costos y evita las diferencias en los servicios que se prestan a los usuarios de cada uno de los regímenes del sistema.

Al reconocer a las EPS un valor uniforme por cada afiliado, independientemente del valor de su cotización individual, se están generando condiciones para que el nivel y la calidad de la atención sea el mismo para todos.²¹ (Germán Plazas G. 1998)

4.4. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DEL SECTOR SALUD

Evolución del régimen contributivo

En la actualidad se encuentran 47 entidades autorizadas para operar en el Régimen Contributivo, 27 EPS y 20 Entidades adaptadas, las primeras con una

capacidad de afiliación autorizada a diciembre de 1999 de 19.329.721 personas. Cada una de estas entidades administra el riesgo en salud de su población afiliada, organiza a través de una red plural de prestadores el acceso a los servicios de salud y realiza acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.²² (Consejo Nacional de Seguridad 1999)

OFERTA DE EPS

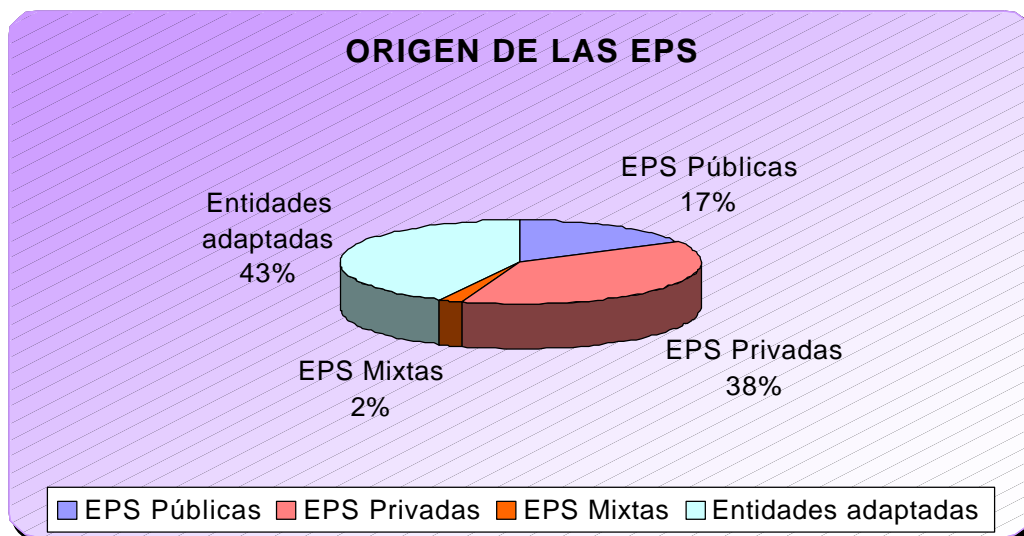
Año	EPS	Entidades adaptadas	Total
1994	0	0	0
1995	25	0	25
1996	30	30	60
1997	31	30	61
1998	30	22	52
1999	29	22	51
2000	27	20	47

En cuanto a las Entidades Promotoras de Salud, de las 27 EPS existentes 8 son públicas, 18 privadas y 1 mixta, con un total de afiliados de 13.438.512, que ocupan un 69.52% del total de la capacidad autorizada de aseguramiento. Todas las entidades adaptadas son de origen público y tienen un número de afiliados 214.366 que ocupan el 1.11% de la capacidad autorizada de afiliación.

ORIGEN DE LAS EPS

Entidades	Número
EPS Públicas	8
EPS Privadas	18
EPS Mixtas	1
Entidades adaptadas	20
Total	47

Fuente: Informe anual del Consejo Nacional de Seguridad en Social en Salud a las Comisiones Séptimas de Senado de la República y Cámara de Representantes 1999 - 2000.



Respecto de la oferta de entidades de aseguramiento en el Régimen contributivo, frente a lo conocido en años previos, existió una tendencia estable en cuanto al número de EPS; y continuó la disminución en el número de Entidades Adaptadas al Sistema, situación que se explica, entre otras cosas, por la imposibilidad para este tipo de entidades de afiliar usuarios diferentes a aquellos que cumplen con las condiciones para acceder a la cobertura familiar establecida en el Sistema, y aquellos que se encontraban afiliados a diciembre de 1993.

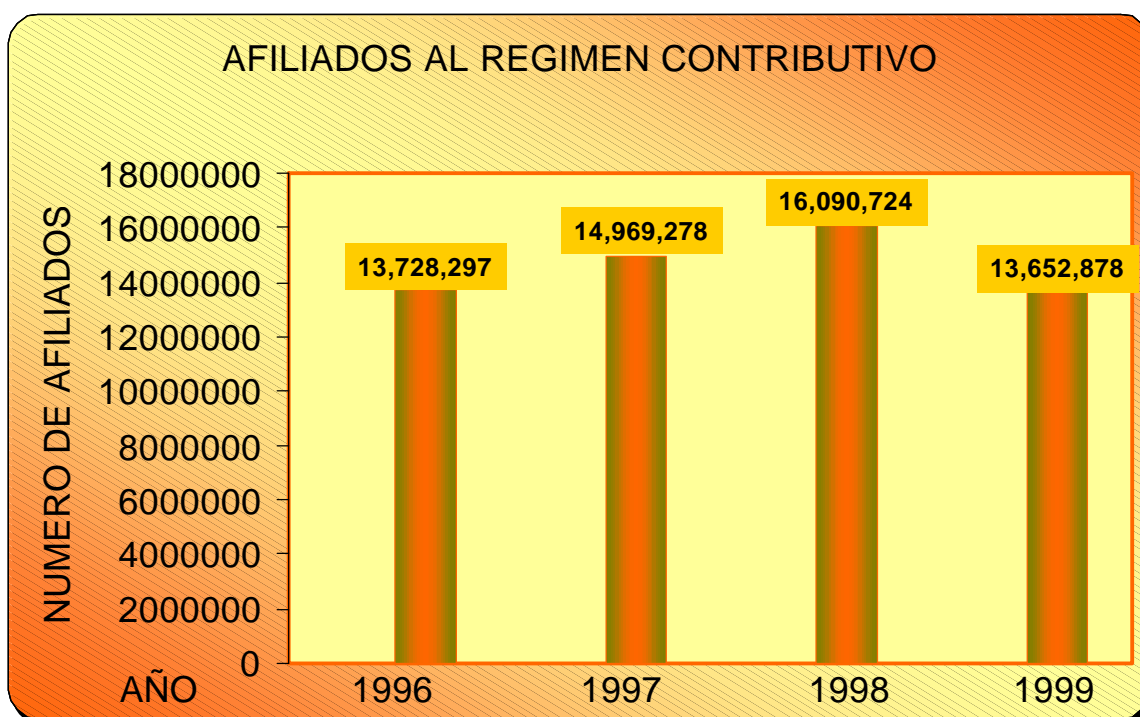
Durante el periodo 1999 – 2000 no fueron autorizadas por la Superintendencia Nacional de Salud nuevas entidades en el Régimen contributivo, y se continuó con la liquidación de Bonsalud EPS (privada), Barraquilla Sana EPS (pública) y EPS Risaralda (pública). Las anteriores entidades se suman a las liquidadas en periodos anteriores, tales como, Corporanónimas EPS (1998 – pública) y Metropolitana de Salud EPS (1998 – privada) que nunca entró en operación. El Sistema General de Seguridad Social en Salud en el Régimen Contributivo, tiene en promedio una oferta efectiva de EPS de 10 por Departamento, con un máximo en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla donde se pueden encontrar 20 o más EPS, y un mínimo en Departamentos como Guainía, Vichada y Vaupés donde existen al menos 3 EPS en la zona.

EVOLUCIÓN DE AFILIADOS AL REGIMEN CONTRIBUTIVO

Año	Cotizantes	Beneficiarios	Total	crecimiento
1996	6.632.429	7.095.868	13.728.297	
1997	6.991.962	7.977.316	14.969.278	9.03%
1998	5.865.123	10.225.601	16.090.724	7.49%
1999*	5.631.268	8.021.610	13.652.878	(15.15)%

Fuente: Informe anual del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud a las Comisiones séptimas del Senado de la República y Cámara de Representantes 1999 - 2000

* Información en verificación por parte del ISS EPS.



EVOLUCION DE LOS AFILIADOS AL REGIMEN CONTRIBUTIVO EN LAS EPS DISTINTAS AL ISSS

Año	Cotizantes	Beneficiarios	Total	Crecimiento
1995	425.685	682.905	1.108.590	
1996	988.000	1.578.900	2.566.900	131.54%
1997	1.959.019	3.288.094	5.247.113	104.41%
1998	2.101.454	3.240.380	5.521.834	5.23%
1999	3.280.906	5.319.229	8.600.135	74%

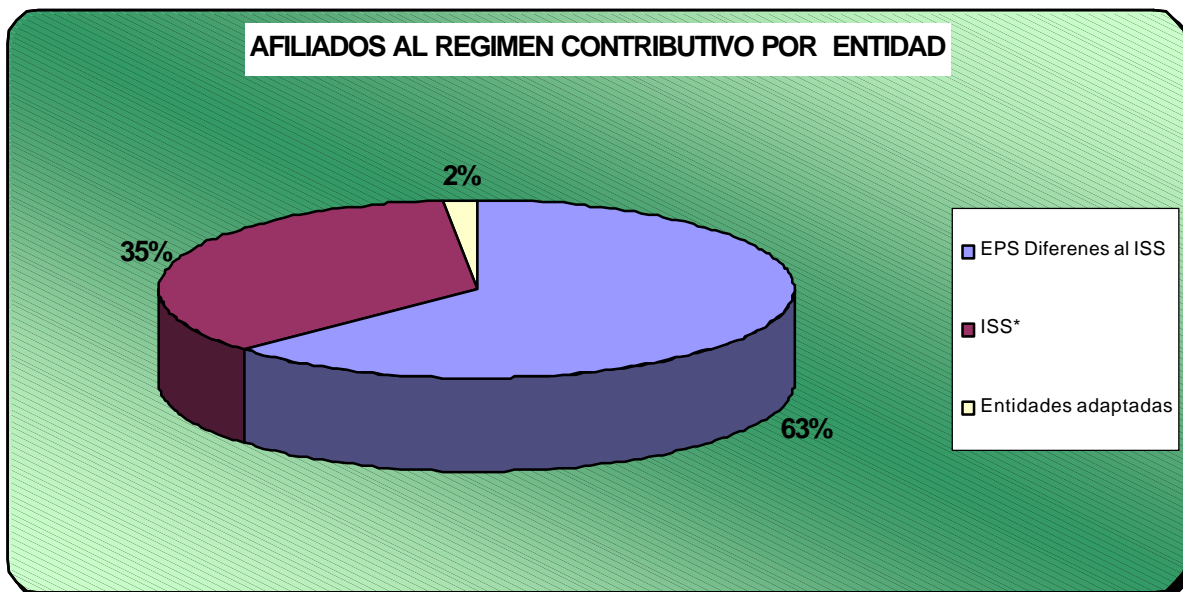
Fuente: Informe anual del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud a las Comisiones séptimas del Senado de la República y Cámara de Representantes 1999 - 2000

EVOLUCION DE AFILIADOS AL REGIMEN CONTRIBUTIVO POR ENTIDAD

Entidad	Cotizantes	Beneficiarios	Totales
EPS Diferentes al ISS	3.280.906	5.319.229	8.600.135
ISS*	2.265.530	2.572.847	4.838.377
Entidades adaptadas	84.832	129.534	214.366
Total	5.631.268	8.021.610	13.652.878

Fuente: Informe anual del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud a las Comisiones séptimas del Senado de la República y Cámara de Representantes 1999 - 2000

* Información en verificación por parte del ISS EPS.



La tasa de Desempleo aumento 6.2 puntos porcentuales a 31 de diciembre de 1999 respecto a la presentada en diciembre de 1997. El nivel de desempleo actual es el más alto desde que se cuentan con estadísticas de este tipo.

La situación anterior afecta a las EPS en la medida en que las nuevas afiliaciones se reducen de manera importante, ya que no existe generación de puestos de trabajo de los cuales se deriven nuevas cotizaciones para el sistema. El aumento de desempleo influye directamente en la desafiliación de usuarios por la falta de capacidad de pago de la cotización.

Además de lo anterior, para el caso particular del sistema hospitalario, repercute también en la sobrecarga de la red publica adscrita, ya que las personas que no pertenezcan al régimen contributivo y no califiquen en el SISBEN para pertenecer al régimen subsidiado, debe ser atendidos como vinculados al sistema, mientras reúnen las calidades para pertenecer a un régimen o al otro.

Además de los anterior, la difícil situación de la economía y del País en general ha generado los bajos índices de crecimiento del Régimen contributivo en los últimos años hasta llegar a un decrecimiento importante del 15.15%, como se observa en los cuadros anteriores.

Esto ha originado que el crecimiento de las EPS este dado por el traslado de Afiliados principalmente del ISS a las EPS privadas y entre EPS privadas.

4.5. EPS FAMISANAR FRENTE A LA COMPETENCIA

Breve historia de la compañía

La compañía fue constituida en julio de 1995, por las Cajas de Compensación Cafam y Colsubsidio, las cuales tienen un alto reconocimiento en la prestación de servicios de salud en el interior del país.

Para su formación cada uno de los socios realizó una investigación de mercados independiente, siempre teniendo como base que la prestación de los servicios se haría en su mayoría a través de ellos como IPS propias de Famisanar.

La afiliación se inició en octubre de 1995.

MISIÓN

Los elementos de la misión incluyen:

- **NEGOCIO:** asegurar riesgos en salud
- **MODALIDAD:** Intermediación
- **SERVICIOS**

Financiero: Recaudo y compensación

Salud: Garantizar la prestación de servicios de salud con calidad y oportunidad.

Comercial: Promover la afiliación

Diseñar, desarrollar y comercializar los productos que necesita el cliente con énfasis en la oferta de servicios de Cafam y Colsubsidio.

- **CLIENTES:** Trabajadores, sus familias y los empleadores.

Para : Rentar y crecer corporativamente (Famisanar, Cafam, Colsubsidio y las IPS Cafam y Colsubsidio) dentro del sistema de seguridad social.

Lograr estilos de vida saludables entre los afiliados de Famisanar.

Con : Tecnología necesaria

Gente comprometida

Bienestar laboral de los colaboradores

Procesos transparentes al cliente

Cercanía

Servicios de salud con calidad, idoneidad y oportunidad

EPS Famisanar Ltda., es una Entidad Promotora de Salud perteneciente al Régimen Contributivo, cuyo mercado esta concentrado en la Ciudad de Santafé de Bogotá y Cundinamarca, para el análisis de la competencia hemos tomado las EPS que tienen mayor número de afiliados en estos sectores, es decir, la competencia directa de la Compañía.

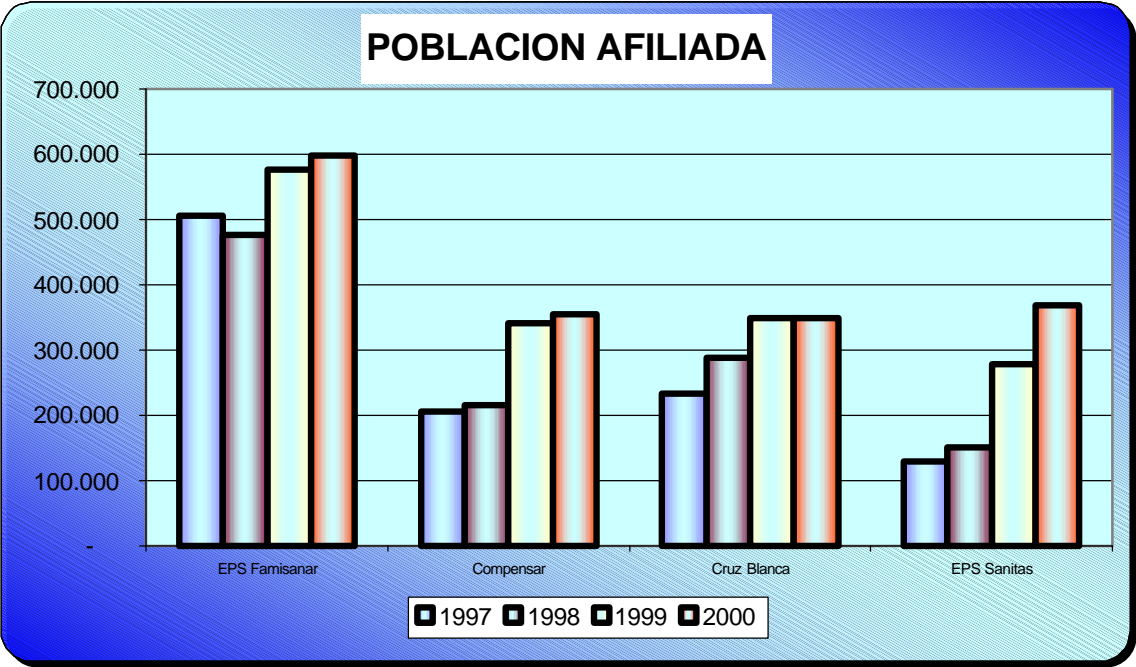
Número de afiliados totales

Población afiliada Comparativo a Diciembre de cada año							
	1997	1998	Incremento	1999	Incremento	2000 ***	Incremento
EPS Famisanar	505,209	476,647	-5.65%	577,219	21.10%	597,897	3.58%
Compensar	206,079	215,287	4.47%	342,866	59.26%	354,680	3.45%
Cruz Blanca	233,152	288,212	23.62%	349,273	21.19%	349,165	-0.03%
EPS Sanitas	130,065	151,259	16.29%	279,251	84.62%	369,190	32.21%
Total nacional Privadas	5,247,113	5,521,834	5.24%	8,600,135	41.86%	8,573,210	9.45%
Total nacional Públicas	9,722,165	10,568,890	8.71%	5,052,743	-44.94%	4,691,829	-19.38%
Total EPS nacional	14,969,278	16,090,724	7.49%	13,652,878	-15.15%	13,265,039	-2.84%

Fuente: Ministerio de Salud

*** Información a abril 30 del año 2000.

Como se observa, aunque EPS Famisanar Ltda, ocupa el primer lugar entre su competencia directa, su índice de crecimiento de afiliación ha estado por debajo del sector en los últimos 2 años y entre el 1 de enero y el 30 de abril del año 2000, teniendo mejores índices de crecimiento su competencia directa.



2. Número de afiliados en Santafé de Bogotá y Cundinamarca

Población afiliada en Bogotá Comparativo a Diciembre de cada año Excepto por el año 1999 cuyo corte es a septiembre 30

	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>Incremento</u>	<u>1999</u>	<u>Incremento</u>
EPS Famisanar	453,509	424,652	-6.36%	477,489	12.44%
Compensar	203,206	212,531	4.59%	278,999	31.27%
Cruz Blanca	181,691	202,738	11.58%	283,052	39.61%
EPS Sanitas	88,694	105,654	19.12%	185,623	75.69%
Total nacional Privadas	1,679,927	1,637,562	-2.52%	2,121,341	29.54%
Total nacional Públicas	2,471,361	2,384,721	-3.51%	N. D.	
Total EPS nacional	4,151,288	4,022,283	-3.11%		

Fuente: Ministerio de Salud

N. D. No disponible

En cuanto a la afiliación en Santafé de Bogotá, el índice de crecimiento en afiliados, esta muy por debajo de la competencia directa, la cual a tomado fuerza en el principal nicho de mercado de la Compañía con importantes crecimientos en el año 1999 y 2000, aunque se sigue manteniendo el primer lugar en este mercado.

3. Afiliados compensados

Los afiliados compensados son aquellos por los cuales la EPS ha recibido ingresos por Unidad de Pago por Capitación para la prestación de los servicios médico – asistenciales cubiertos por el Plan Obligatorio de Salud (POS). Estos afiliados muestran la realidad de afiliados por los que las EPS han recibido cotización mensual.

Afiliados Compensados Comparativo a Diciembre de cada año					
EPS	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>Crecimiento</u>	<u>1999</u>	<u>Crecimiento</u>
EPS Famisanar	358,813	387,788	8.08%	494,049	27.40%
Compensar	211,273	221,579	4.88%	325,116	46.73%
Cruz Blanca	168,579	188,644	11.90%	325,162	72.37%
EPS Sanitas	83,981	151,259	80.11%	250,869	65.85%
Total nacional Privadas	3,391,441	4,187,180	23.46%	5,927,323	41.56%

Fuente: Informe a 30 de diciembre de cada año de la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral (ACEMI)

El crecimiento de los afiliados compensados, tal como de los afiliados, ha sido menor que el crecimiento obtenido por la competencia directa y el promedio del mercado de las EPS privadas a nivel nacional.

4. Eficiencia operativa medida por el nivel de compensación

Resulta de comparar los afiliados compensados con los afiliados totales de la EPS.

EPS	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>
EPS Famisanar	71%	81%	86%
Compensar	103%	103%	95%
Cruz Blanca	72%	65%	93%
EPS Sanitas	65%	100%	90%
Total nacional Privadas	65%	76%	76%

En cuanto al nivel de compensación, EPS Famisanar Ltda ha estado en los últimos 3 años por encima del promedio de afiliados compensados de las EPS privadas lo que demuestra un nivel operativo eficiente.

5.Densidad Familiar

La densidad familiar traduce la relación entre el Cotizante afiliado a la EPS con los beneficiarios que hacen parte de su grupo familiar. Densidades altas son favorables para la EPS en la medida que reciben mayores ingresos por UPC, debido al reconocimiento de estas unidades por tanto cotizantes como por beneficiarios. Las densidades bajas son favorables para el Estado en la medida en que el reconocimiento por UPC es inferior y el neto entre cotizaciones y UPC reconocida alimenta las finanzas del Fosyga obteniendo así más recursos para solventar a las EPS deficitarias.

Densidad Familiar Comparativo a diciembre de cada año			
EPS	1997 **	1998	1999
EPS Famisanar		2.82	2.59
Compensar		2.45	2.32
Cruz Blanca		2.70	2.52
EPS Sanitas		N.D.	2.34
Densidad promedio del sector		2.64	2.40

Fuente: Informe a 30 de diciembre de cada año de la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral (ACEMI)

** La información para el año 1997 no esta disponible

La densidad de EPS Famisanar es mayor a la densidad del promedio, lo cual ha permitido ser una EPS superavitaria.

6.Densidad Salarial

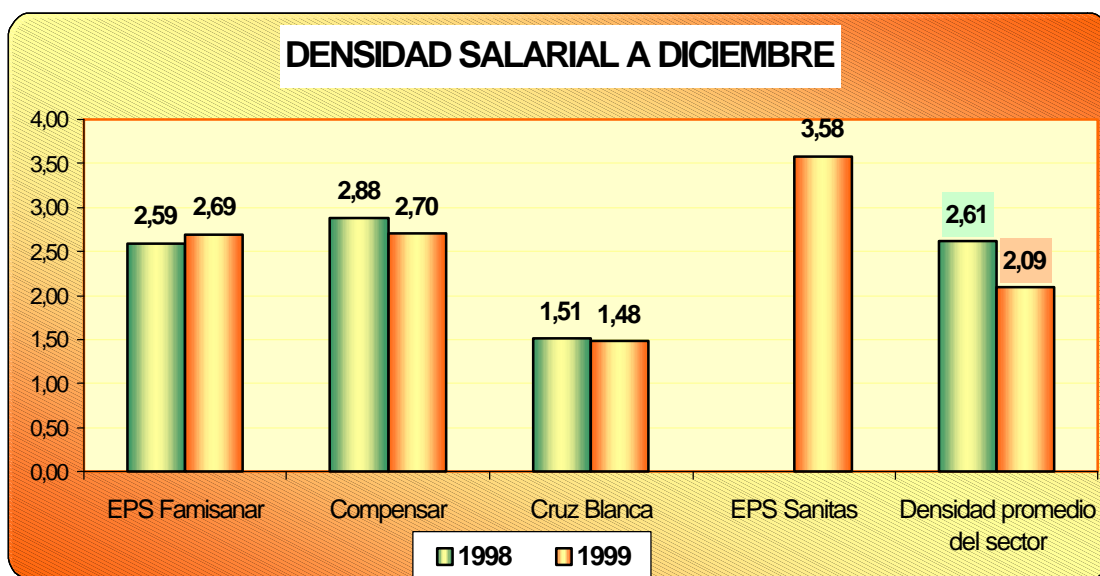
La composición salarial de los afiliados a las distintas EPS se expresa en salarios mínimos vigentes. Esta situación repercute en el resultado superavitario o deficitario de la compensación ya que una EPS con densidad salarial inferior a 2 salarios mínimos presentan situación deficitaria. Las EPS que obtienen densidades superiores son superavitarias lo cual repercute positivamente en el

aporte al Fosyga así como en la disponibilidad de recursos para financiar los gastos presentados de manera inmediata dentro de la EPS como son los asistenciales.

Densidad Salarial Comparativo a diciembre de cada año			
	1997 **	1998	1999
EPS Famisanar		2.59	N.D.
Compensar		2.88	2.70
Cruz Blanca		1.51	1.48
EPS Sanitas		N.D.	3.58
Densidad promedio del sector		2.61	2.09

Fuente: Informe a 30 de diciembre de cada año de la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral (ACEMI)

** La información para el año 1997 no esta disponible



CAPITULO CINCO

5.1. ANALISIS DE COMPETIDORES Y POSICION COMPETITIVA

En principio los competidores son todas las empresas que compiten en el sector, empero, los sectores están contruidos por numerosas empresas más o menos homogéneas que se definen con base a las características internas. Esto determina la necesidad de buscar una forma de identificar cuáles son realmente los competidores.

Al respecto podemos plantear algunos planteamientos:

- a) No todas las empresas que se encuentran en el sector son competidores entre sí, en términos reales.
- b) No todas las empresas pueden satisfacer todas las necesidades de los clientes.
- c) Las empresas compiten para lograr las preferencias de un grupo concreto de clientes.

Estas tres hipótesis permiten concentrar la búsqueda, lo cual permite identificar la orientación que tiene el negocio de la empresa. Para su identificación fue útil segmentar el mercado, es decir, identificar la parte de mercado que es de incumbencia de la empresa y en la cual se despliega la competencia.

Esta identificación permitió delimitar el número de empresas el cual es amplio, por lo tanto se procedió a la selección de los competidores, mediante un proceso de reducción. Este proceso se desarrolló mediante el método intuitivo, aplicando las siguientes consideraciones:

- a) Un número de empresas son muy cercanas a nuestra actividad, otras son muy lejanas y no guardan muchas relaciones. Estas últimas se eliminaron.
- b) Hay empresas que compiten con nuestras mismas ventajas o condiciones competitivas o al menos pueden considerarse como similares, otras tienen elementos y factores especiales que hacen sobresalir del grupo y fácilmente pueden proteger el espacio competitivo y delimitar sus opciones estratégicas. Estas últimas se eliminaron.
- c) En el grupo hay algunas empresas que atiende nuestros clientes, con las mismas herramientas, las mismas estrategias, políticas y los mismos recursos. Estas son las que debemos considerar como nuestros competidores, y sobre estas debemos reflexionar para orientar nuestra acción estratégica.

Como sistema útil para realizar esta identificación, se utilizó el concepto de segmentación de negocios.

Se debe observar que las empresas compiten para lograr las preferencias de un grupo, mas o menos amplio, pero concreto, de clientes y usuarios. Esto no necesariamente implica que todas las empresas que coincidan en el sector traten de cubrir esas necesidades de usuarios o clientes de la misma manera. Cada empresa tiene sus propias capacidades, que se convierten en distintas formas de captar esas preferencias.

En un sector se encuentran numerosas formas posibles de segmentación: productos, precios, mercados, tecnologías. Es decir con base en las características internas de las empresas que operan en el sector.

Productos o servicios: Se debe realizar desde el punto de vista de las necesidades que cubren en los usuarios, se debe agrupar los servicios o los productos en función de las necesidades que cubren, del grado de sustitución entre ellos, de su percepción por parte del cliente.

Tecnologías: Se cubren dos aspectos en los casos que sea necesario: primero los aspectos de fabricación que pueden producir ventaja en costos, fiabilidad y las que se encuentran incorporadas en los productos o servicios y que exigen distintas maneras de interaccionar con los usuarios.

Usuarios: A quienes llegan los productos o servicios.

Mercados: En términos geográficos, de sectores, clientes, etc.

La finalidad de análisis de competidores es señalar el posicionamiento y principales características competitivas de cada uno de los rivales, con el ánimo de anticipar sus acciones competitivas.

El primer problema es definir quiénes son realmente los competidores.

En principio todas las empresas que se encuentran en el sector serán competidores. Sin embargo el sector está constituido por un grupo de empresas más o menos grande por lo tanto hemos decidido segmentar.

Hemos considerado que los competidores actuales son todos aquellos que se orientan a satisfacer unas necesidades (salud), a un grupo de usuarios concreto, a través de unos clientes, por medio de un conjunto de tecnologías dentro de una ámbito geográfico (Bogotá).

De los competidores identificados hemos escogido los que a nuestro juicio son los más relevantes y o más representativos.

Los competidores escogidos son: COMPENSAR, CRUZ BLANCA, EPS SANITAS.

Características de los competidores

Se pretende identificar las características o rasgos en los competidores que permitan anticipar cuáles van a ser sus reacciones frente a cambios del entorno y a decisiones estratégicas que puedan tomar otros competidores o la empresa misma. hay tres aspectos fundamentales (Thompson Strickland 1994)

1. Identificación de estrategias futuras de los competidores
2. Prever las reacciones frente a las decisiones estratégicas que pueda tomar los competidores
3. Identificar en que forma podemos influir en la conducta de los competidores

Estrategias de los competidores

COMPENSAR:

1. Amplitud competitiva: Local
2. Propósito estratégico Estar entre los cinco primeros
3. Objetivos de participación en el mercado: Expansión agresiva por crecimiento interno. Aumentar la participación en el mercado a expensas de la competencia.
4. Actitud estratégica : Una combinación ofensiva y defensiva
5. Estrategia competitiva: Buscar diferenciación con base en: calidad y servicio.

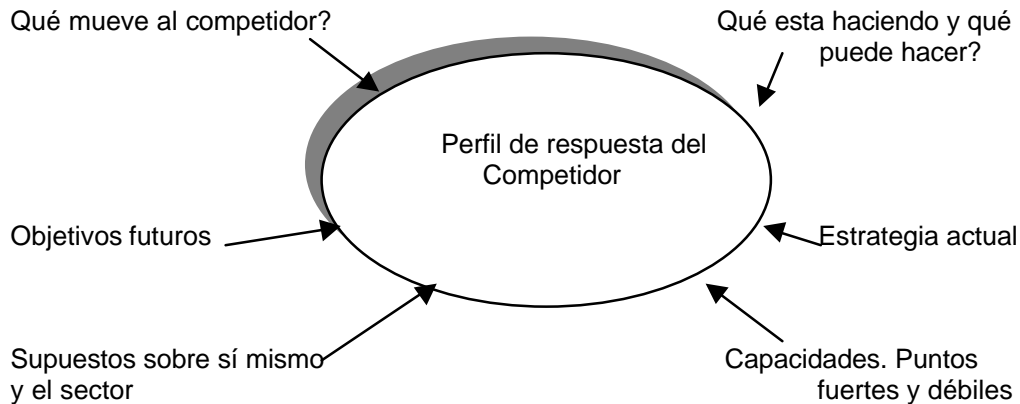
CRUZ BLANCA.

1. Amplitud competitiva: Local
2. Propósito estratégico: Estar entre los cinco primeros.
3. Objetivos de participación en el mercado: Expansión agresiva por crecimiento interno. Aumentar la participación por despojo de la competencia.
4. Actitud estratégica: eminentemente ofensiva
5. Estrategia competitiva: ser líder sin tener en cuenta costos.

EPS SANITAS

1. Amplitud competitiva: Nacional
2. Propósito estratégico: conservar la posición.
3. Objetivos de participación: Conservar la posición como complemento del mercado de la medicina prepagada.
4. Actitud estratégica: Seguidor conservador

5. Estrategia competitiva : Buscar nicho



Illera 2000

Definición de factores claves y perfil competitivo

Los factores claves del éxito son los principales determinantes competitivos en un sector en particular. Los factores identifican con precisión los resultados específicos que son esenciales para gerenciar el mercado y desarrollar las mejores posibilidades de rentabilidad.

La identificación resulta de la forma como se desarrolla la industria, su identificación puede servir de base para que la gerencia se concentre en uno o en varios de los factores en el desarrollo de su estrategia.

Para el caso del sector donde trabaja la empresa hemos seleccionado los siguientes factores:

1. Participación en el mercado
2. Oportunidad en citas
3. Red de IPS
4. Curva de experiencia
5. Valor agregado
6. Introducción de nuevos productos
7. Extensión de canales

EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

PRESENTE

Factores claves de negocio	EPS FAMISANAR LTDA.			COMPENSAR			CRUZ BLANCA			EPS SANITAS		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Participación en el mercado	5	20	100	1	20	60	3	20	60	3	20	60
Oportunidad en citas	2	15	30	3	15	60	3	15	45	4	15	60
Red de IPS	4	10	40	4	10	40	3	10	30	3	10	30
Curva de experiencia	3	10	30	4	10	40	3	10	30	4	10	40
Valor agregado	2	25	50	3	25	75	2	25	50	2	25	50
Introducción de nuevos productos	2	10	20	3	10	30	2	10	20	2	10	20
Extensión de canales	2	10	20	3	10	30	4	10	40	3	10	30
TOTAL		100	290		100	335		100	275		100	290

FUTURO

Factores claves de negocio	EPS FAMISANAR LTDA.			COMPENSAR			CRUZ BLANCA			EPS SANITAS		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Participación en el mercado	4	25	100	3	25	75	3	25	75	3	25	75
Oportunidad en citas	3	20	60	4	20	80	3	20	60	4	20	80
Red de IPS	4	10	40	4	10	40	3	10	30	3	10	30
Curva de experiencia	4	10	40	4	10	40	4	10	40	4	10	40
Valor agregado	3	25	75	3	25	75	3	25	75	3	25	75
Introducción de nuevos productos	3	5	15	3	5	15	2	5	10	2	5	10
Extensión de canales	2	5	10	3	5	15	4	5	10	3	5	10
TOTAL		100	340		100	340		100	290		100	320

1. CALIFICACIÓN

- 1= Posición competitiva débil
- 2= Posición competitiva baja
- 3= Posición competitiva media
- 4= Posición competitiva alta

2. PONDERACIÓN

Se contabiliza sobre 100 y se expresa para cada variable un valor, que significa el peso específico de ese valor en la totalidad de los

5= Posición competitiva muy alta

valores. Considerados $\Sigma= 100$.

La posición de liderazgo en el sector la tiene la empresa Compensar, con una posición competitiva mediana alta; Famisanar y EPS Sánitas son los competidores inmediatos con 290 equivalentes a una posición competitiva mediana.

En el futuro se espera que sigan los mismos factores claves, sin embargo tendrán mayor peso específico los factores participación en el mercado que podrá representar el 25% y la oportunidad de las citas. Por el contrario los aspectos relacionados con introducción de nuevos productos y extensión de canales disminuye su participación.

En el futuro se observa un cambio en las funciones con detenimiento de Cruz Blanca, Famisanar y Compensar, igualará su posición competitiva rezagando un poco a la EPS Sanitas.

REFERENCIACION COMPETITIVA

Con base en el estudio anterior se determinan los factores que la empresa debe mejorar.

Factores claves de negocio	Evaluación actual	Evaluación futura	Estado competidor	Acción estratégica
Participación en el mercado	5	4	Fortaleza mayor	Mantener
Oportunidad en citas	2	3	Debilidad mayor	Mejorar prioridad
Red de IPS	4	4	Fortaleza menor	Mantener
Curva de experiencia	3	4	Debilidad menor	Mejorar
Valor agregado	2	3	Debilidad mayor	Mejorar
Introducción de nuevos productos	2	3	Debilidad mayor	Mejorar
Extensión de canales	2	3	Debilidad mayor	Mejorar

IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES COMPETITIVAS PROPIAS Y DE LA COMPETENCIA

CAPACIDAD O RECURSO PRINCIPAL	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
RECURSOS FINANCIEROS		X			
RECURSOS DE MERCADEO			X		
DESTREZAS GERENCIALES			X		
PROCESOS GERENCIALES			X		
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS		X			
SERVICIO AL CLIENTE		X			

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE 1 A 5

EVALUACIÓN

- 1 – 10 Posición débil;
- 11 – 15 Posición sostenible
- 16 – 20 Posición Igual
- 20 – 25 Posición muy fuerte
- 25 – 30 Posición líder

CALIFICACIÓN 15 PUNTOS – POSICIÓN SOSTENIBLE

IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES COMPETITIVAS

CAPACIDAD O RECURSOS PRINCIPALES	EMPRESA	COMPETIDORES		
		1 COMPENSAR	2 CRUZ BLANCA	3 EPS SANITAS
RECURSOS FINANCIEROS	2	4	2	4
RECURSOS DE MERCADEO	3	3	2	3
DESTREZAS GERENCIALES	3	3	3	3
PROCESOS GERENCIALES	3	3	3	4
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	2	3	2	2
SERVICIO AL CLIENTE	2	2	2	4
TOTAL	15 puntos	18	16	20 puntos

Desde el punto de vista de la posición competitiva de Recursos tenemos: Que los competidores tienen un mejor posicionamiento en especial EPS Sanitas.

DINÁMICA DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA	FAMISANAR	COMPENSAR	CRUZ BLANCA	EPS SANITAS
	3.0	3.5	3.0	3.0
RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS	3.0	4.0	3.0	4.0
CALIFICACIÓN TOTAL	3.0	4.0	3.0	4.0

Posición competitiva de la empresa 3.0, equivalente a sostenible.

5.2. ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA COMPETENCIA

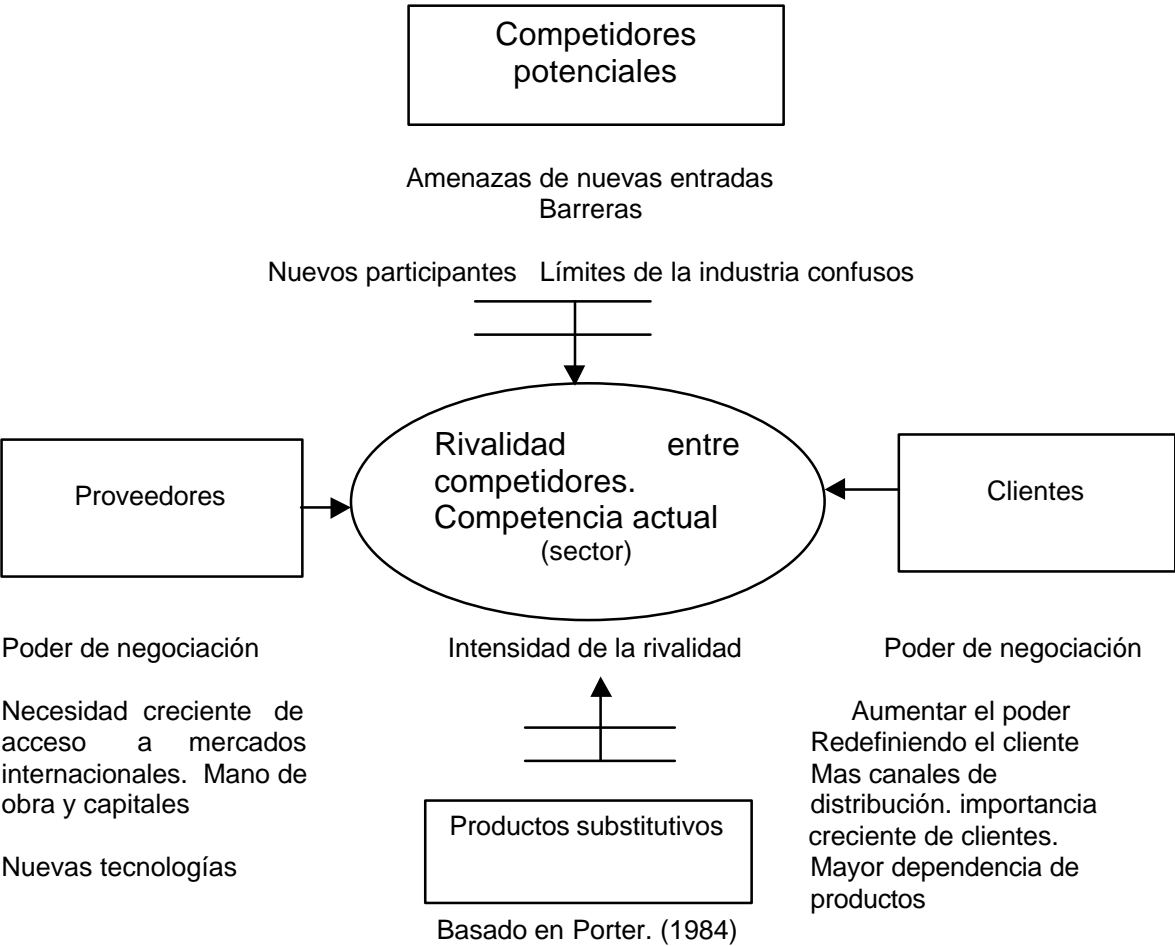
En el análisis de la competencia se tiene en cuenta:

1. Competidores (Se trata de medir la rivalidad entre las empresas existentes)
2. Entradas al mercado. (Se trata de determinar las amenazas de nuevas entradas).
3. Sustitutos (Determinar la amenaza de productos o servicios sustitutos)
4. Proveedores (Medir el poder de regateo de los proveedores)
5. Clientes (Medir el poder de regateo de los compradores)

Teniendo en cuenta estas cinco fuerzas podemos determinar las amenazas y oportunidades provenientes del sector.

El análisis debe ser en el tiempo, es decir proyectado en el futuro. Se debe analizar cada fuerza de manera separada y determinar si su acción es negativa o positiva.

Si las cinco fuerzas son positivas, el sector gozará en general de alta rentabilidad, por el contrario si son negativas la estructura determinará una rentabilidad muy baja o pérdidas potencia



Indicadores que se deben analizar para cada fuerza en el caso de Famisanar

Entradas potenciales, están en función de las barreras de entrada y de salida.

Barreras de entrada

Limitan las posibilidades de ascenso al sector y la amenaza de nuevos participantes

- 1. **Economías de escala**, el sector exige una masa crítica para que se pueda competir. Esta masa crítica reduce los costos, en tanto que aumenta el volumen de producción necesario. Las empresas que no alcanzan la masa crítica presentan desventajas en costos. Estas economías pueden estar

presentes en todas las actividades, en especial en la comercialización y afiliación.

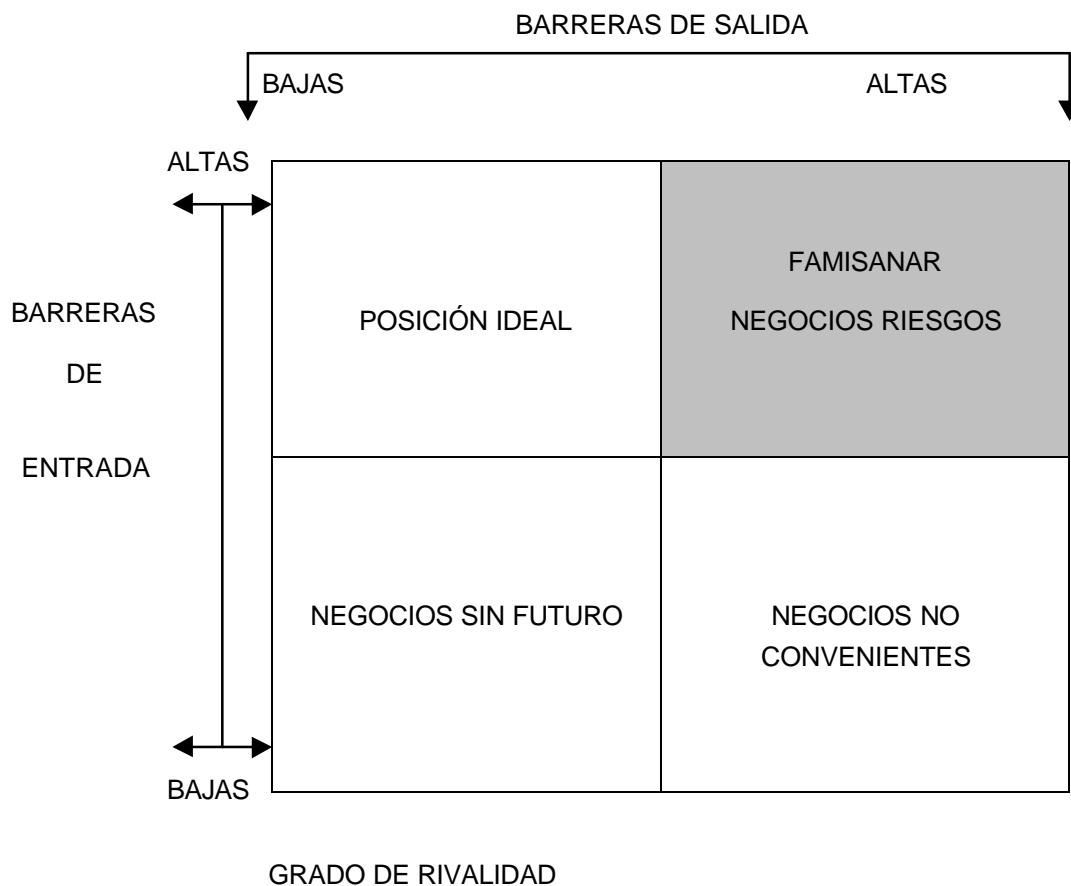
2. **Requerimientos de capital (intensidad).** El capital para competir en el sector **porque** exige una concentración de capital. Actúa como barreras para el ingreso de cualquier tipo de empresa.
3. **Política gubernamental,** las disposiciones y reglamentaciones aparecen en el sector de actividad económica, actúa como barreras en algunos casos como protección al desarrollo de , en el caso del sector son derivadas de a) ventajas tecnológicas o dominio del Know How - b) seguridad de aprovisionamiento de insumos. c) Ventajas derivadas de la localización. d) Las ventas conseguidas mediante las políticas gubernamentales.

Barreras de salida

1. **Activos especializados.** son bienes, materiales, equipos que tienen sólo valor para la actividad que se desarrolla y poseen escaso valor de transferencia.
2. **Costos fijos de salida,** se trata de costos financieros por tratarse de empresas intensivas en mano de obra.
3. **Restricciones socio-políticas** (intervenciones gubernamentales), para impedir que la empresa salga del sector. O por los problemas de tipo social que puede acarrear.

De acuerdo con el listado anterior se debe determinar existen altas barreras de entrada y existen altas barreras de salida.

Esto nos permite realizar un balance estratégico de las barreras así:



5.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

En el sector se establecen diferentes tipos de relaciones que van desde la hostilidad hasta la cooperación. La forma como se presenta es característica del grado de rivalidad. En principio se puede aceptar que el grado de atractividad del sector influye en el grado de rivalidad. Por consiguiente las empresas líderes del sector tratan de controlar o acelerar la rivalidad y mantener ciertos niveles de hostilidad.

Este grado de rivalidad está determinado por varios factores.

- Condiciones de la demanda y de los costos. Un punto de equilibrio alto, implica la aparición de pérdidas en el sector rápidamente, en especial cuando la demanda disminuye por razones estructurales o coyunturales.

- b) La situación anterior se puede maximizarse por la existencia barreras de salida que obligan a la permanencia en el sector, y se convierte en incentivo para mantenerse y por lo tanto se desarrolla más fuerte competencia, aún si es el caso absorbiendo pérdidas.
- c) La homogeneidad de los productos, la falta de diferenciación, es una de las características que incrementan la rivalidad de las empresas del sector.
- d) La presencia de varias empresas de igual tamaño determinan un incremento de la rivalidad.
- e) La rivalidad se aumentó por las empresas pertenecientes a grupos económicos importantes que quieren buscar un mejor posicionamiento y participación en el mercado. Se desarrollan ataques permanentes en la estrategia de afiliaciones y fuertes sacudidas para lograr sus objetivos.

La calificación de la rivalidad es de 4

1 = muy bajo; 2= bajo; 3= medio; **4= alto**; 5= muy alto.

5.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales se pueden identificar entre los grupos de empresas como las siguientes:

Competidores potenciales

1. Las empresas externas al producto - mercado que podrían fácilmente superar las barreras.- (Altamente peligrosas)
2. Las empresas para las cuales una entrada constituye una sinergia manifiesta (Altamente peligrosas)
3. Las empresas para las cuales la entrada constituye una prolongación de su estrategia. (Peligrosas)

Competidores potenciales se pueden considerar que son bastantes peligrosos y el nivel sería de 4.

1= muy bajo; 2= bajo; 3= medio; 4= alto; 5= muy alto.

5.2.3. ANALISIS COMPETITIVO DE LOS CLIENTES

a) Poder

Los clientes tienen un poder de negociación frente a los proveedores, afectando la rentabilidad potencial y obligando a la empresa, exigiendo servicios o condiciones mejoradas.

El poder de negociación depende de una serie de condiciones (Porter 1980)

1. El grupo está concentrado o compra cantidades importantes del producto.
2. Los productos comprados por' el cliente representa una parte importante de sus compras y de sus costos.

El poder del cliente = 2

1= muy bajo; 2= baja; 3= Medio o neutro 4= alto; 5= muy alto

5.2.4. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las amenazas dependerán de las condiciones en que se ofrecen los servicios, básicamente calidad y precio. La identificación no es siempre fácil de manera que el objetivo será buscar sistemáticamente las instituciones que puedan ofrecer.

1. Una amenaza permanente por parte del ISS
2. Los servicios responden a la misma demanda genérica
 - a) Las amenazas de sustitución se concentran en nuevas tecnologías que, madura en negocios afines, puede aplicarse al negocio y determina una mejor relación calidad - precio. El ISS puede llegar a ofrecer un servicio con mejores condiciones a las actuales que ofrece las empresas privadas.
 - b) La amenaza más fuerte es aquella que lleva a la desaparición de la demanda por sustitución de las afiliaciones a favor del ISS

La amenaza de servicios sustitutos así: **4**

1= muy baja; 2= baja; 3= Media o neutra; 4= alta; 5= muy alta

5.2.5. LOS PROVEEDORES

a) El poder

El poder de los proveedores reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus insumos, reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas.

El mayor poder están en función de:

1. El grupo de proveedores esta mas concentrado
2. El proveedor no esta enfrentado a unos productos susceptibles de sustituir al producto.
3. El producto es un recurso importante para las empresa.

El poder del proveedor es de: 3

1 = muy baja;

2= baja;

3= Media (neutra)

4= Alto;

5= muy alto

RESUMEN ESTUDIO DE LA COMPETENCIA Y DE LAS FUERZAS DEL MERCADO.

FUERZAS	CALIFICACIÓN EN EL PRESENTE	CALIFICACIÓN EN EL FUTURO
Barreras de salida	4	4
Barreras de entrada	4	4
Poder de los compradores	3	4
Poder los proveedores	3	3
Disponibilidad de sustitutos	3	3

CALIFICACIÓN:

1= muy baja

2= baja

3= Media (neutra)

4= alta

5= muy alta

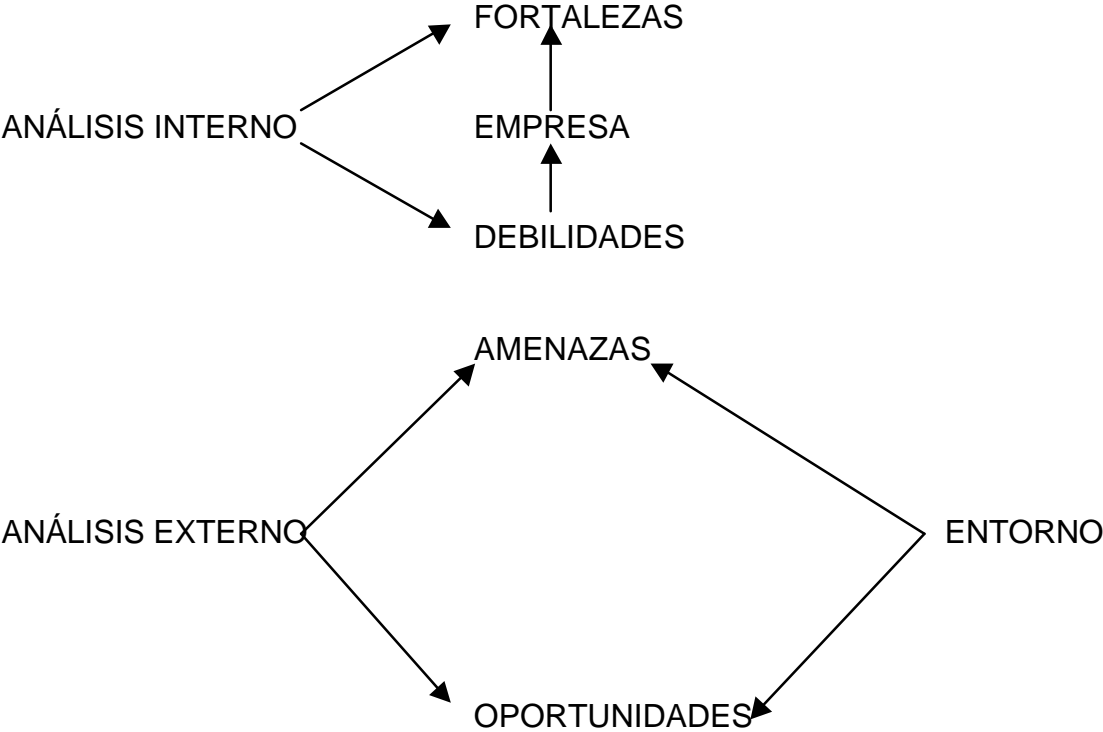
En resumen se puede observar que las fuerzas de la competencia actualmente se califican entre 3 y 4, lo que muestra una transacción hacia volverse más agresivas. En el futuro existirán unos mayor es límites por parte del mercado.

5.3. EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

CRITERIOS MERCADO	CALIFICACIÓN		PONDERACIÓN		ÍNDICE PONDERADO	
	PRESENTE	FUTURO	PRESENTE	FUTURO	PRESENTE	FUTURO
Tamaño del mercado	3	3	15	10	45	30
Tasa de crecimiento	1	1	15	15	15	10
Costo de marketing	5	3	2	10	10	30
Estructura competitiva	2	3	4	5	8	15
Ciclo de vida del producto	3	2	10	5	30	10
Rentabilidad de la industria	3	3	10	10	30	30
Diferenciación del producto	1	3	5	10	5	30
ECONÓMICAS SOCIALES Y GUBERNAMENTALES						
Vulnerabilidad a la inflación	3	4	5	5	15	20
Protección al consumidor	1	2	5	5	5	10
Restricciones sociales	3	2	2	2	6	4
Legislación y regulación	1	1	10	10	10	10
TECNOLÓGICOS						
Desarrollo de infraestructura	2	4	5	3	10	12
Inversión necesaria	5	5	12	10	60	50
			100	100	249	266

El sector tiene una calificación de 2,49. y 2,66 para el presente y futuro respectivamente que indican una atractibilidad entre baja y mediana donde la competencia que se espera es normal.

CONCLUSIONES ANÁLISIS ESTRATÉGICO



5.4.1. Oportunidades – Amenazas

DESCRIPCION	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MEDIDAS GUBERNAMENTALES		<ul style="list-style-type: none"> ◆ La proporcionalidad de la UPC ◆ Cargas parafiscales ◆ Políticas estatales ◆ Sector altamente regulado. ◆ Producto poco diferenciado ◆ No se es muy competitivo frente al ISS
CON RESPECTO A LOS SOCIOS Y EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respaldo y solidez ◆ Integración con IPS externas ◆ Good Will de Cafam y Colsubsidio ◆ Mayor capacidad de negociación y mayor receptividad por las IPS. ◆ Futuras condiciones de competencia similares con el ISS y las EPS públicas ◆ Situación económica desfavorable para otras EPS privadas ◆ Especialización del negocio ◆ Capacidad de crecimiento ◆ Posibilidades de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Expectativas IPS Socias ◆ Alta rotación de mano de obra ◆ Condiciones de contratación de personal Temporales ◆ Situación económica del país ◆ Alto nivel de desempleo en Bogotá donde Famisanar tiene su sede principal ◆ El 85% de la población afiliada recibe menos de 3 salarios mínimos
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mercado Cautivo ◆ Reconocimiento de la EPS, imagen confianza y solidez especialmente en atención infantil en Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posibles desafiliaciones de clientes rentables por insatisfacción en el servicio ◆ Dificultad de acceder a la familiaria ◆ Falta de imagen de las IPS socias en atención a población adulta

CAPITULO SEIS

ANÁLISIS INTERNO

6.1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS INTERNO

Alcance de la evaluación

La evaluación debe cubrir todas las áreas o funciones específicas de la empresa. Las técnicas y criterios así como la profundidad del estudio estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa.

De esta manera se puede considerar que la evaluación debe ser flexible y esta dependerá a su vez de los elementos y factores presentes en la empresa y estarán condicionados por situaciones, las actividades y la dimensión de la empresa.

Al final del estudio se deberá obtener las necesidades y posibilidades de la empresa para mejorar su administración e implantar estrategias adecuadas a las nuevas situaciones creadas en el entorno.

Esto implica que el estudio de como resultados finales:

- a) Clara información sobre la forma como esta operando la empresa, si se cumplen sus objetivos, en general con su Misión.
- b) Identificar las áreas específicas que puedan mejorarse y en donde los planes estratégicos pueden ser útiles.
- c) Examinar e identificar la utilización de las capacidades de la empresa.
- d) Determinar las posibilidades de mejoras en el funcionamiento de la empresa.

Técnicas que se utilizaron.

Se utilizaron métodos prácticos de investigación que les permitieron obtener la información necesaria para poder realizar la evaluación.

Los métodos fueron variados, y se trabajaron de manera complementaria formando un esquema coherente y coordinado de información que permitió emitir una opinión y organizar y sustentar los hallazgos.

La elección de está en relación con la factibilidad de su aplicación y las características especiales de la empresa en particular.

Se seleccionaron entre varias técnicas las siguientes:

Análisis de información documentada

Se estudiaron de diferentes trabajos desarrollados por consultores y por directivos de la empresa sobre diferentes aspectos.

Entrevistas con directivos de áreas

El desarrollo de esta técnica se aplicó especialmente con los niveles de Gerencia y Jefes de Departamento; en algunos casos se realizó un sondeo rápido, en otros se comprobaron hipótesis y con el Gerente General se realizó una entrevista de fondo.

Aplicación y análisis de cuestionarios

Se recogió información de distintas áreas y o diferentes procesos. Su diseño fue cerrado teniendo en cuenta las actividades específicas y particulares de la empresa.

Análisi de estadísticas

Se realizó para conocer los antecedentes, la historia de la empresa en lo que se refiere a su actividad y resultados.

Normas de Realizaciones

Se expresan en términos cuantitativos y se relacionan con indicadores de rendimiento, preestablecidos, definidos en los planes programas; de comparación de resultados sectoriales, convertidos en normas de uso común.

En el análisis de relaciones se establecieron comparaciones con normas del sector. Las normas establecieron de formas, para efectos prácticos se consideraron:

- Niveles de desempeño presupuestados
- Cifras obtenidas en el pasado por la empresa
- Normas externas que se obtiene de otras empresas y en especial del sector industrial y comercial.

Las normas presupuestadas por lo general se basan en datos históricos proyectados hacia el futuro, en algunos casos se deben realizar ajustes.

Las normas fijadas sobre cifras del pasado, pueden guardar deficiencias de gestión, por lo tanto hay que usarlas con prudencia.

Las normas provenientes del sector reflejan realizaciones promedio. Como ventaja podemos concederle que refleja la forma como se está desempeñando la competencia.

La comparación proporcionó las indicaciones de desempeño que permitieron la evaluación del desempeño integral de la empresa. Los resultados nos llevaron a configurar esquemas de "tendencias de relaciones". Estas tendencias muestran la forma como evoluciona un aspecto de administración funcional y muestran las presiones, los desequilibrios y las deficiencias.

Desde el punto de vista gerencial las tendencias permitieron la calificación de las realizaciones de las diferentes funciones, destacando las que presentan buenos resultados y aislar las deficientes.

El análisis permitió explicar las causas de los movimientos ascendentes o descendentes. y guiar las operaciones futuras, al pronosticar las relaciones probables y las deseadas, esto permitió a su vez la determinación y fijación de los objetivos.

Aspectos que fueron objeto de análisis interno. Todos los aspectos que se relacionan estudio fueron objeto de estudio. El análisis de cierta manera está impregnado de una alta dosis de subjetividad. Además, cabe advertir que depende de la rigurosidad de la selección de la información y de la fiabilidad.

ANÁLISIS INTERNO Y POTENCIALIDAD DE LA EMPRESA

La metodología por medio de la cual se estudia, analizan y evalúan las fuerzas y limitaciones de la empresa, sirve como instrumento para conocer.

- a. El grado y la forma como la empresa cumple sus objetivos
- b. La forma como los recursos están siendo administrados
- c. la forma como las áreas funcionales se interrelacionan, presentando una visión clara de los factores y áreas críticas de la empresa.
- d. Los factores limitantes para el desarrollo de un diagnóstico funcional sustentando en una evaluación sistematizada.

e. las bases para desarrollar un diagnóstico funcional sustentado en una evaluación sistematizada

El análisis se debe desarrollar desde dos puntos de vista; análisis histórico y análisis proyectado.

El análisis histórico permite observar en datos confiables el desempeño de la empresa en el pasado, para estos se utilizó el sistema de relaciones que involucran las diferentes actividades de la empresa.

El análisis proyectado trata de visualizar la situación de la empresa hacia el futuro. Para este trabajo se utilizó los resultados obtenidos y proyectarlos hacia el futuro.

La metodología que consideró tres actitudes importantes en el análisis:

a. Analítica

Se descompone los conceptos homogéneos, sin caer en una automatización excesiva o por el contrario simplificar, lo cual llevaría a generalizaciones.

b. Ponderado

Como en el caso del estudio del entorno se dió peso específico a las distintas variables que se analizan, para determinar su importancia individual, para esto se consideró :

Peso de cada criterio cualitativo

Fuerza que tiene cada criterio para producir cambios

Producto fuerza - peso para comparación dinámica con otras situaciones, propias de la competencia.

c. Orientada hacia el futuro

El diagnóstico que se obtuvo se realizó con proyección hacia el futuro.

El alcance del análisis interno esta en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa estudiada, la profundidad dependió de los temas abarcados y de la precisión con que se analiza las actividades desarrolladas en las distintas áreas.

Los resultados indican el estado en que se encuentra la empresa en el momento del análisis destacando las debilidades y fortalezas sobre las cuales se debe elaborar la estrategia.

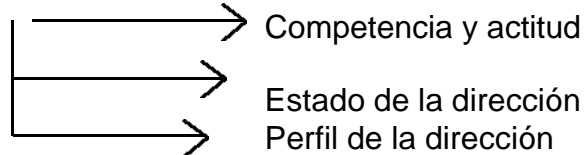
El análisis interno se realizó desde cuatro puntos de vista:

- a. Análisis Gerencial
- b. Análisis funcional
- c. Análisis de la organización, recursos disponibles
- d. Análisis de la estrategia actual.

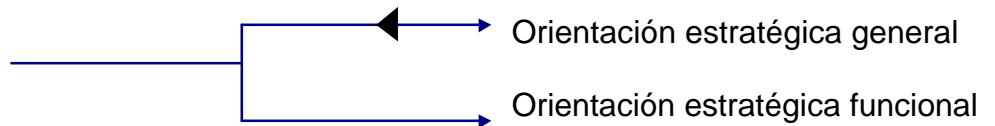
A) ANALISIS GERENCIAL
ANÁLISIS DE RESULTADOS



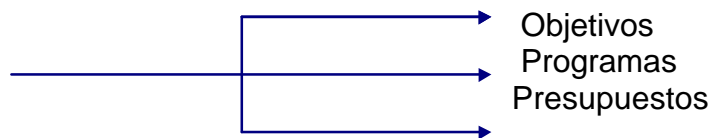
ANÁLISIS DE DIRECCIÓN
DESTREZAS GERENCIALES



ANÁLISIS DE POLÍTICAS GERENCIALES



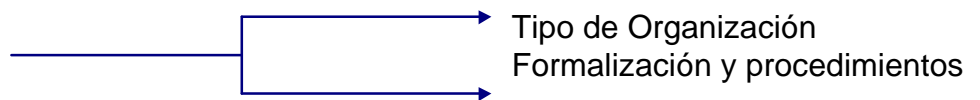
ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS



B) ANÁLISIS FUNCIONAL

FINANZAS
MERCADERO
PRODUCCIÓN
TECNOLOGÍA

C) ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA



MÉTODOS DE CONTROL



Factores y objetivos del análisis interno.

A. .ANÁLISIS GERENCIAL

La metodología para realizar un análisis gerencial lo define las características de la organización. El medio empresarial es complejo lo cual dificulta la estandarización de procedimientos y procesos para realizar el diagnóstico. Una entrevista inicial con la Gerencia determinó el método a seguir: guías, encuestas, formularios, trabajo grupal.

El análisis gerencial se hace sobre dos aspectos principales:

Análisis de resultados, y análisis de dirección y destrezas gerenciales y se deben enfocar a los distintos niveles de la organización.

Análisis de la estrategia actual.

Analizar las estrategias existentes en el momento actual y determinar si se debe continuar con ellas o cambiar de ruta. Se debe observar detenidamente cuáles han sido los factores de éxito en el pasado y los posibles factores de crisis o fracaso de las estrategias y de las políticas que las acompañaban.

Nivel	Procedimientos	Factores a considerar
Estratégico	Resultados Análisis de la economía global	Financieros, ventas, Rentabilidad general, independencia financiera, manejo de calidad, liquidez de negocio.
Estratégico	Destrezas Gerenciales	Actitudes, habilidades, conocimientos, comportamientos, desempeño
Gestión	Resultados de la gestión	Producción, marketing, Finanzas y economía, Recursos humanos, Tecnología.
Gestión y ejecución	Operaciones	Directrices, metas, procedimiento, actividades, recursos, métodos, calidad, control, comportamientos, habilidades de los recursos humanos, potencial de los recursos materiales.

Illera 1997

Niveles del análisis Gerencial

B. Análisis Funcional

Consiste en el análisis de la eficiencia y de la eficacia de las funciones de la empresa o de sus operaciones básicas: comercial, aprovisionamientos, producción, tecnología, Investigación y desarrollo etc. Este análisis en si representa, una auditoria operativa o de gestión

Análisis de los Recursos disponibles.

Consiste en analizar los conocimientos, los recursos y las capacidades de que dispone la organización.

C. Diagnóstico de la estructura: características estructurales de la empresa; fase del ciclo de vida de la empresa, tamaño, estructura jurídica. Campos de actividad. Conceptos básicos de su diseño: delegación. comunicación flexibilidad.

D. Diagnóstico del sistema de control., determinar si existe la combinación apropiada de estructura y control para el logro de la estrategia empresarial. Así mismo, determinar si el funcionamiento de la estructura está de acuerdo con el control asignado.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

Los resultados del análisis interno deben suministrar información que permita determinar:

Posicionamiento en el marco de la empresa.

Potencialidad para desarrollar nuevos negocios.

Capacidad y potencialidad de los diferentes recursos.

Cuellos de botella en la ejecución de los recursos.

Eficacia y nivel de destrezas gerenciales

Grado de adecuación organizacional



6.2. EL ANÁLISIS DE DIRECCIÓN Y DESTREZAS GERENCIALES

El análisis debe proporcionar el contexto para desarrollar las estrategias. Consiste en evaluar el perfil gerencial de la organización, determinando las características de los directivos y la forma en que toman decisiones y las llevan a la práctica.

En el análisis se deben incluir cuatro factores:

1. Estilo de dirección como dinámica del sistema de dirección
2. Perfil de las destrezas gerenciales, actitudes y factores personales del gerente
3. Sistema de dirección, manejo de herramientas y toma de decisiones
4. Gestión administrativa

Para realizar este análisis hicimos una entrevista con la alta gerencia de Famisanar en la cual se aplicó la guía - encuesta que se estructura a continuación:

6.2.1. ANÁLISIS Y DESTREZAS GERENCIALES

Consiste en evaluar el perfil estratégico de la organización de acuerdo con los siguientes factores:

Calificación	1	2	3	4	5
Factores					
A. ESTILO DE MANDO					
1. Estilo de liderazgo	Populista	Concenso	Carismático	Inspira	Inspira
2. Reconocimiento de la necesidad de acción	Retraso	Reactivo	Oportunista	Anticipatorio	Creativo
3. Búsqueda de alternativas	De experiencia	Sencilla	Múltiplo	Creativa	Creativa
4. Evaluación de alternativas	Las primeras	Varias	Optimiza	Optimiza	Potencia
5. Estudio de alternativas	De experiencia	Tendencia	Extrapolación	Nuevas oportunidades	Nuevas oportunidades
6. Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipa	Búsqueda	Lo crea
7. Actitud ante el riesgo	Minimiza rechazo	Selección	Acepta	Búsqueda	Búsqueda y orienta
8. Determinación de metas	De ausencia	Presencia discontinua	Extrapolación del pasado	A través de oportunidades potenciales	Oportunidades potenciales
9. Objetivos	Ausencia	Vuelve al equilibrio	Mejora	Potenciales	Dirigen
10. Resultados	Optimiza utilidad	Optimiza utilidad	Optimiza valores estratégicos	Optimiza valores	Potencia
11. Ejercicio al poder	Centralizado	Parcialmente descentralizado	Por funciones	Por Proyectos o actividad	Participativo
B. PERFIL DE HABILIDADES GERENCIALES					
1. Funciones dominantes	Ejecutiva	Liderazgo interno	Liderazgo empresario	Estrategia Empresario	Lider externo estrategia empresarial
2. Conocimientos	Operativos	Generalista	Especialista	Estrategia	Estrategia internacional
3. Agresividad	Mínima	Alta continua	Continua	Alta continua	Normal discontinua
4. Solución de problemas	Experiencia	Diagnostico operacional	Diagnostico operacional	Diagnostico potencial	Diagnostico potencial
5. Valores	Económicos		Circunstanciales	Políticos, éticos naturales	Políticos, éticos naturales

6. Capacidad gerencial deseable	Eficiencia	Eficiencia	Efectividad	Efectividad prospectiva	Crisis anticipatoria
7. Uso pensamiento estratégico	De nulo	Regular	Alto	Alto	Muy alto
C. SISTEMA DE DIRECCION					
1. Herramientas	Ordenes individuales	Manuales de procedimientos	Planes a corto plazo	Dirección estratégica	Cualitativos
2. Tecnología administrativa	Ingeniería industrial	Análisis operativo discontinuo	Análisis de relaciones continuos	Prospectiva uso de modelos de impactos	Análisis de procesos estratégicos
3. Enfoque operacional	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Sinergia	Efectividad integral	Efectividad integral
4. Análisis del entorno	Ninguno	Ninguno	Extrapolación	Pronóstico	Prospectivos
5. Naturaleza de las decisiones	Al azar	Experiencia	Experiencia extrapola corto plazo	Estudios sofisticados prospectivos	Intuición
6. Competencia	Sistemas operativos	Operativos más planes 1	Operativos mas estrategia	Estrategia integral	Estrategia direccional
7. Toma de decisiones multidisciplinarias	Débil	Mediana con los departamentos funcionales	Buena con asesoría		Amplia capacidad
8. Asignación de recursos		Dosis controlada	Con base en metas	Resultados	Resultados

CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5
FACTORES					
A. ESTILO DE MANDO					
1. Estilo de liderazgo		X			
2. Reconocimiento de la necesidad de acción	X				
3. Búsqueda de alternativas		X			
4. Evaluación de alternativas			X		
5. Estudio de alternativas		X			
6. Reacción al cambio		X			
7. Actitud ante el riesgo			X		
8. Determinación de metas			X		
9. Objetivos			X		
10. Resultados		X			
11. Ejercicio del poder	X				
B. PERFIL DE HABILIDADES GERENCIALES					
1. Funciones dominantes	X				
2. Conocimientos			X		
3. Agresividad			X		
4. Solución de problemas			X		
5. Valores			X		
6. Capacidad gerencial deseable			X		
7. Uso de pensamiento estratégico		X			
C. SISTEMAS DE DIRECCIÓN					
1. Herramientas		X			
2. Tecnología administrativa	X				
3. Énfasis operacional		X			
4. Análisis del entorno			X		
5. Naturaleza de las decisiones			X		
6. Competencia		X			
7. Toma de decisiones multidisciplinares		X			
8. Asignación de recursos		X			

CALIFICACION

1= Estilo jerárquico conservador

2= Estilo reactivo

3= Estilo anticipador

4= Estilo estratégico

5= Estilo creativo

D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CALIFICACIÓN					
	0	1	2	3	4	5
CONTROL						
1. Control de gastos				X		
2. Suficiencia de los sistemas de control				X		
3. Cumplimiento de las normas					X	
4. Periodicidad, objetividad y profundidad				X		
5. Imagen de control interno			X			
6. Oportunidades y eficiencias de las correcciones			X			
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN						
1. Proveedores		X				
2. Clientes				X		
3. Otras empresas					X	
MANEJO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN						
1. Eficiencia en el manejo					X	
2. Periodicidad de la información				X		
3. Oportunidad para la toma de decisiones				X		
4. Grado de automatización del sistema					X	
5. Grado de desarrollo de la cultura informática				X		
CAPACIDAD DE COORDINACIÓN LOGÍSTICA						

PROCEDIMIENTOS						
1. Actualidad					X	
2. Grado de documentación					X	
3. Medios para su evaluación				X		
4. Coherencia con las políticas					X	
5. Coherencia con los objetivos				X		
OBJETIVOS						
1. Vigencia					X	
2. Compatibilidad con los recursos				X		
3. Compatibilidad con la estructura			X			
4. Grado de formalización			X			
5. Grado de cumplimiento				X		
6. Conocimiento por parte de los empleados			X			
7. Complementación con las políticas				X		

Puntos de evaluación

- 0 No existe
- 1 Casi inexistente
- 2 Bajo
- 3 Regular
- 4 Buena
- 5 Excelente

Calificación de la gestión administrativa 3 = Regular

6.2.2. DIAGNOSTICO DE LA ESTRATEGIA GLOBAL EXISTENTE

Es necesario una revisión de la posición de empresa. Esta revisión se puede hacer sobre las áreas claves de la empresa.

1. En los resultados de la empresa
2. Situación competitiva
3. orientación estratégica del cliente
4. Orientación estratégica del uso de la tecnología
5. Empleo y desarrollo de las personas

El diagnostico busca nuevas aproximaciones para la formulación de estrategias.

No. A	ELEMENTOS	CALIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL				VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN	
		1	2	3	4	Puntos fuertes éxitos	Puntos débiles fracasos
A1	Crecimiento de la cifra de negocios en los últimos cinco años		X				
A2	Enfoque estratégico del servicio		X				
A3	Calidad del producto			X			
A4	Inversiones estratégicas (futuras)		X				
B	Estrategia del cliente						
B1	Tenemos como clientes claves a líderes de mercado		X				
B2	Enfoque sobre necesidades del cliente		X				
B3	Crecimiento de los clientes		X				

C	COMPETENCIA	1	2	3	4	Puntos débiles éxitos	Puntos fuertes fracasos
C1	Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia?		X				
C2	Hasta qué punto la competencia reacciona ante los cambios del entorno?			X			
C3	Cuál es el grado de rivalidad?		X				
D	Tecnología						
D1	Planes de reemplazo de las tecnologías				X		
D2	Grado de uso de la tecnología como argumento estratégico				X		
D3	Planes de acción la estrategia de la empresa permite el desarrollo de la tecnología			X			
E	Empleo de personas			X			
E1	Énfasis de trabajo en equipo			X			
E2	Participación del personal en la formulación de la estrategia		X				
E3	Programa de desarrollo personal	X					

CALIFICACIÓN

- 1= Contenido estratégico malo
- 2= Contenido estratégico regular
- 3= Contenido estratégico bueno

4= Contenido estratégico excelente

PERFIL DE PUNTUACIÓN

	1	2	3	4
A. RESULTADOS				
A1.		X		
A2.		X		
A3.			X	
A4.		X		
B. ESTRATEGIAS CLIENTES				
B1.		X		
B2.		X		
B3.		X		
B4.		X		
C. COMPETENCIA				
C1.		X		
C2.			X	
C3.		X		
D. USO DE TECNOLOGÍA				
D1.				X
D2.				X
D3.			X	
E. EMPLEO Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
E1.			X	
E2.		X		
E3.	X			

TOTAL DE PUNTOS

1

20

12

8

TOTAL DE PUNTOS = 41

Puntuación total ABCDE 68 máximo

0 – 15 Grandes problemas en todas las áreas

16 – 30 Dificultades parciales grandes

31 – 45 Dificultades parciales manejables

46 – 68 Bien preparado debe atender debilidades especiales

El perfil de puntuaciones permite:

1. Determinar puntos fuertes o débiles de la estrategia
2. Las áreas que necesitan acción estratégica
3. Las áreas donde reside la ventaja competitiva
4. Las áreas que necesitan ajustes estratégicos

1. Puntos débiles de la estrategia

1. Crecimiento de la cifra del negocio
2. enfoque, estratégico del servicio
3. Misión
4. Estrategia del cliente
5. Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia
6. Participación del personal en la formulación de la estrategia

2. Áreas que necesitan acción estratégica

1. Atención al cliente
2. Recursos humanos
3. Inversión

3. Áreas donde reside la ventaja competitiva

1. Tecnología

4. Áreas que necesitan ajustes estratégicos

1. Recursos humanos; empleo y desarrollo

Combinación de conocimientos funcionales con técnicos			X							X
Sentido de los negocios			X							X
c. Organizativa										
Talento organizativo		X								X
Observación y grado de prioridades	X									X
Solución de problemas		X								X
Actitud frente al cambio	X									X
d. En la acción										
Efectividad general		X								
Orientación a los resultados		X							X	
Organización del tiempo	X								X	
Capacidad de improvisación	X								X	
Resistencia al Stress	X								X	
Control en situaciones críticas		X							X	
Vitalidad y estabilidad psíquica	X								X	

ESCALA PARA EVALUACIÓN

1= Perfil gerencial tradicional

2= Perfil gerencial reactivo

3= Perfil gerencial anticipador

4= Perfil gerencial estratégico

5= Perfil gerencial creativo

De acuerdo con el análisis se dispone de un perfil directivo reactivo anticipador. El perfil coincide con las necesidades de destrezas gerenciales, empero, en el futuro se necesitará evolucionar hacia una gerencia estratégica creativa.

6.3. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

La empresa desarrolla una serie de funciones que le permite poner en marcha la actividad empresarial. Estas funciones son la base de la acción y se interrelacionan entre sí, generando una interdependencia.

Las funciones contribuyen al todo, pero a su vez dependen de los aportes que hagan las demás. Esto determina que todas las funciones sean impulsadas, orientadas y coordinadas a nivel estratégico.

Para el análisis consideramos cada función por separado, pero debemos mantener la idea de que todas son esenciales y que ninguna actúa independientemente.

ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional hace referencia a cada una de las funciones y estudia la misión y los resultados esperados.

El análisis funcional se desarrolla desde dos puntos de vista, al análisis histórico y el análisis proyectado.

El análisis histórico permite observar en indicadores el desempeño de la empresa en el pasado, para lo cual, se utilizan indicadores que involucran diferentes actividades de la empresa.

El análisis proyectado trata de visualizar la situación de la empresa hacia el futuro. Para esto se utilizaron los resultados obtenidos y se proyectaron, así como algunas metas de la EPS.

La metodología utilizada considera tres actitudes importantes en el análisis:

- a. Analítica: Descomponer los conceptos homogéneos.

b. Ponderado: Se da un peso específico a las distintas variables que se analizan, para determinar su importancia individual, para lo cual se tiene cuenta:

- Peso de cada criterio cualitativo
- Fuerza que tiene cada criterio para producir cambios
- Producto fuerza – peso para comparación dinámica con otras situaciones, propias de la competencia.

c. Orientada hacia el futuro: El diagnóstico que se obtenga debe realizarse con proyección hacia el futuro.

FUNCION	MISION	RESULTADO ESPERADO
FINACIERA	FINANCIAR Y ENCONTRAR CAPITAL	COSTO, INGRESO, CONTROL
MERCADEO Y COMERCIAL	AFILIAR	CRECIMIENTO – COMPETITIVIDAD
PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD	PRESTACION DEL SERVICIO	PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN EL SERVICIO
RECURSO HUMANO	INCENTIVAR Y GESTIONAR EL TALENTO HUMANO	CAPACIDAD

Basado en Illera 2.000

6.3.1. ANALISIS FUNCION DE FINANZAS

Indicador	1997	1998	1999
LIQUIDEZ			
Capital de trabajo	(933.788)	(537.197)	276.600
Liquidez	0.91	0.95	1.02
SOLVENCIA			
Solvencia respecto a activos	0.42	0.41	0.44
Solvencia respecto a patrimonio	0.24	0.25	0.24
Razón de solidez	0.55	0	0.71
ENDEUDAMIENTO			

Nivel de endeudamiento	0.67	0.66	0.66
Concentración del endeudamiento a corto plazo	1	1	1
APALANCAMIENTO			
Apalancamiento total	4.21	3.89	4.00
Apalancamiento a corto plazo	4.21	3.89	4.00
Apalancamiento financiero	0.28	0.07	0.28
RENTABILIDAD			
Rendimiento sobre el patrimonio	(0.62)	0.04	0.05
Rendimiento sobre los activos	(0.11)	0.008	0.011
Margen utilidad operacional	0.28	0.51	0.60
ACTIVIDAD	5.54	7.89	5.94

En general el comportamiento financiero de la Compañía ha reflejado una mejoría en sus indicadores, resaltando el nivel de capital de trabajo y de liquidez, los cuales por lo menos se encuentran en niveles aceptables a 1999, así como los indicadores de rendimiento tienden al incremento dado que la Compañía en 1998 sobrepasó el punto de equilibrio y en 1999 existieron incrementos leves en la rentabilidad de la Compañía.

CALIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA = 2

CALIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	ÍNDICE PONDERADO
LIQUIDEZ	3	20	60
ENDEUDAMIENTO	3	20	60
RENTABILIDAD	2	30	60
ACTIVIDAD	2	10	20
SOLVENCIA	2	20	40
			240

6.3.2. ANALISIS DE LA FUNCION COMERCIAL

PUNTOS CLAVE	Limitaciones			Fortalezas			Tendencias		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Productos									
Diferenciación de la competencia				X			X		
Precio									
Relación calidad/precio en el servicio			X				X		
Cientela									
Calidad de la clientela	X						X		
Naturaleza de las relaciones con la clientela			X				X		
Distribución									
Dominio de los canales de distribución		X							X
Cobertura geográfica		X							X
Promoción y publicidad									
Calidad de los mensajes					X		X		
Dosificación de los soportes y medios de comunicación	X								X
Presupuesto en publicidad	X							X	
Planificación de marketing									
Programación de actividades		X					X		
Coordinación general		X					X		
Medios materiales									
Locales y oficinas	X						X		
Material de oficina			X						X
Medios de comunicación	X						X		
Materiales informáticos				X			X		
Medios humanos									
Competencia del personal				X			X		
Importancia numérica		X							X

1= Limitación menor
2= Limitación normal
3= Limitación grande

1= Fortaleza menor
2= Fortaleza norma
3= Fortaleza alta

INDICADORES

Indicador				1997	1998	1999	
Participación nacional	Afiliados/mercado	total		3.37%	2.96	4.22	3
Participación privadas	Afiliados/mercado	EPS		9.63	8.63	9.37	3
Participación privadas en Bogotá	Afiliados/mercado	EPS		27	26	23	2
Eficiencia de afiliados/costos del mercadeo)	de mercadeo (No. De			0.15	0.32	0.26	3

CALIFICACION COMERCIAL = 3

6.3.3. ADMINISTRACION DE PERSONAL

REMUNERACIÓN

Los incrementos salariales están directamente relacionados con la tasa de inflación del año anterior, es decir se toma el incremento establecido por Ley.

Prestaciones sociales: Las legales.

Horario de trabajo: 83.33%

Número de horas promedio por semana trabajado por el personal de la empresa: 40

Horario semanal legal: 48

Vacaciones: El tiempo de descanso remunerado es el establecido por Ley.

INDICADORES DE SEGURIDAD

Esta información fue tomada de los balances sociales de la Compañía a los años citados.

	1997	1998	1999
Estabilidad	1.68	1.07	1.13
Antigüedad			3.5
Accidentes de trabajo	1%	3.17	3.15%
Accidentes de trabajo con incapacidad	N.D.	2.60%	1.31%
Accidentes de trabajo	N.D.	0.57%	1.84

sin incapacidad			
Capacitación	No existen programas de capacitación para el personal, únicamente el curso de inducción al personal que ingresa a laboral a la Empresa y cursos para asesores comerciales.		
Sindicalización	No existe sindicato en la EPS		
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR	BAJA	Sin establecer	Sin establecer

CALIFICACIÓN FUNCIÓN PERSONAL = 2

CONCLUSIONES

PUNTOS CLAVE	Limitaciones			Fortalezas			Tendencias		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Nivel del personal relacionado con la actividad		X					X		
Nivel de salarios			X						X
Estructura de la planta									
Por cualificación				X					X
Por edad					X				X
Cualificación y competencias del personal		X					X		
Clima social		X							X
Métodos de gestión de recursos humanos	X						X		
Sistemas de valores y cultura de la empresa	X						X		
Seguridad y accidentalidad						X			X
Desarrollo del personal	X								X
Conflictos sociales				X					X
Integración del personal a la empresa			X						X

La localización: Hace referencia al acceso de los servicios, la seguridad de su uso, la comodidad. Calificación 3.

El Tiempo: A tiempo de cubrimiento que tienen del servicio de acuerdo con las necesidades del consumidor, mejoramiento de las satisfacción de las necesidades, y en la velocidad de atención y de realización de las citas. Calificación 2.

6.4. CALIFICACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

Con base en los resultados obtenidos en el análisis funcional, calificamos la forma como se ha desempeñado la empresa.

	5	4	3	2	1
a. Rentabilidad			X		
b. Crecimiento			X		
Resultados funcionales					
a. Finanzas				X	
Liquidez			X		
Rentabilidad				X	
Endeudamiento			X		
Actividad				X	
b. Comerciales					
Servicio			X		
Precio			X		
Distribución					
Costos			X		
c. Personal					
Remuneración					X
Seguridad					X
Satisfacción				X	
Métodos de gestión y desarrollo				X	
d. Tecnología		X			

Escala de calificación

5 Excedentario alto, más allá de las necesidades de la empresa

4 Superior, buen desempeño por encima del promedio del sector

3 Aceptable, igual al promedio, ni bien ni mal = 30

2 Deficitario, situación en deterioro, por debajo del promedio

1 Deficitario alto, muy deficiente pronta crisis

6.4.1. RECURSOS Y COMPETENCIAS

El diagnostico de los recursos y competencias permite determinar la manera como se dispone de estos factores, si son insuficientes, o totalmente inadecuados o si son suficientes. Esto implica que se evalúe desde varios puntos de vista.

RECURSOS Y MEDIOS MATERIALES HUMANOS

RECURSOS	CALIFICACIÓN															HUMANO				
	FINAZAS					MERCADEO					PRODUCCION					Y SOCIAL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LOCATIVOS																				
Superficie				X			X										X			
Funcionalidad				X			X										X			
Confort			X				X											X		
Adaptación a la actividad				X			X										X			
Condiciones de las instalaciones				X			X										X			
MATERIALES OFIMATICOS																				
Muebles y enseres			X																	
Fotocopiadoras																				
Teléfono																				
Fax																				
Teles																				
MATERIAL INFORMATICO																				
Computadores centrales				X				X									X			
Pcs.			X					X									X			
Sistemas y aplicaciones			X					X									X			

Ficheros de clientes			X			X													X
Base de datos			X			X													X
MEDIOS HUMANOS																			
Dirección			X			X													X
Capacidad de trabajo		X				X													X
Competencia profesional			X			X													X
Cantidad de trabajo	X		X						X										X
Iniciativa y capacidad para tomar decisiones		X				X													X
TÉCNICOS Y EMPLEADOS																			
Cualificación		X																	
Honestidad			X																
Comunicación, relaciones humanas		X																	
Capacidad de animar a los colaboradores																			
Personal de ejecución																			
Lealtad																			
Moral																			
Cantidad																			
Calidad																			
RECURSOS FINANCIEROS PRESUPUESTOS																			
Funcionamiento			X						X										X
Inversión																			

CALIFICACIÓN

Recursos malos = 1

Recursos débiles = 2

Recursos medios = 3

Recursos buenos = 4

Finanzas recursos y financieros = 3

Mercadeo = 2

Humano y social = 2

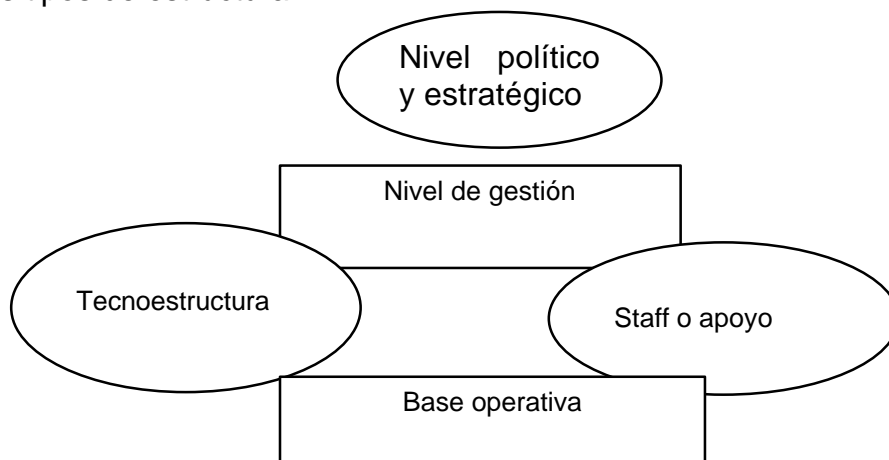
La calificación de una disponibilidad de recursos es de 2, lo que se define como débiles.

6.5. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA

La estructura de una organización se encuentra diseñada sobre la base de tres componentes: cúspide o nivel superior compuesto por el nivel político y estratégico. La línea media compuesta por los Órganos de gestión y la base que encierra los niveles operativos de gestión o ejecución.

La organización crece, adquiere mayores niveles, especialmente en la parte media. Así mismo demanda personal especializado diferente al de la línea. Analistas, planeadores, controladores configurando el staff. De esta manera en el nivel intermedio se establece dos grupos; los que ejecutan, desarrollan procesos, métodos procedimientos y en general todas las operaciones de gestión y el Staff, de apoyo, que presta servicios indirectos a toda la organización.

Estas partes constituyen un todo que es la estructura organizacional, empero, no todas las organizaciones necesitan todas las partes. Algunas son muy simplificadas y sencillas, otras combinan las partes en distintas formas. La estructura central coordina todo el trabajo de las distintas formas y da lugar a varios tipos de estructura.



Los elementos de la estructura son los siguientes:

- a) Especialización de tareas
- b) Formalización de procedimientos

- c) Agrupación en unidades, de acuerdo a la función desempeñada
- d) Establecimiento de niveles sobre la base del campo de control
- e) Mecanismos de enlace
- f) Delegación de poderes en la cadena de autoridad (descentralización vertical)
- g) Delegación de poderes fuera de la cadena de autoridad (descentralización horizontal)
- h) Formalización de la estructura
- i) Mecanismos de control.

La combinación de estos factores pueden dar lugar a cinco formas comunes:

FACTORES	1	2	3	4
Estructura de la organización	No estructurada	Funcional con ajustes	Divisional	Proyectos
Formalización de la estructura	Poco formalizada	Manuales definición de funciones y niveles	Dirección objetivos	Dirección por la estrategia
Grado de división del trabajo	Poca	Especialización	Productos regionales	
Forma de agrupación	Libre	Homogénea tareas/especialización	Negocios zonas/geográficas	Temporal pedidos/proyectos
Forma de coordinación	Personal	Jerárquica	Planes, programas presupuestos	Retroinformación (reuniones, comités)
Grado de actividad	1 Producto 1 Tecnología 1 mercadeo	1 Producto 1 Tecnología 1 mercadeo	Varios productos. Tecnologías, mercados	Varios productos, tecnologías, mercados, negocios
Centro de estructura funcional	Producción	Producción mercadeo	Mercadeos I&D	I&D tecnología
Sistemas de información	Informal	Formal pasado	Formal / futuro	Potencial / futuro

Sistemas de recompensas y castigos	Recompensa estabilidad	Recompensa ejecución	Castigo desviación	Recompensa actividad
Cambios en la estructura	Estable	Expansión	Estructural discontinuo	Estructural fluido
Estructura forma	Jerárquica	Jerárquica muchos niveles	Achatada	Pocos niveles
Delegación y descentralización	Tradición poder centralizado	Poco controlada descentralización parcial	Amplia autonomía por funciones	Amplia autonomía por proyectos o actividad
Flexibilidad	Muy baja	Baja	Mediana	Alta
Naturaleza de la estructura	Simple	Compleja	Estereotipada y estática	Evolutiva y flexible

1= Estructura estable (-) **2= Estructura reactiva** 3= Estructura anticipatoria (+)
 4= Estructura creativa(++)

Del análisis de la estructura y comportamiento de la dirección sobre las variables organizativas se deduce una tipología de estilos de dirección así:

1= Estilo jerarquizado conservador

2= Estilo reactivo

3= Estilo anticipador

4= Estilo estratégico

5= Estilo creativo

6.6. EVALUACIÓN DEL CLIENTE

La investigación y diagnóstico del cliente debe dar respuesta a las siguientes preguntas típicas:

Quiénes serán nuestros clientes estratégicos?

Cuáles serán sus estrategias futuras?

Cuáles son las aspiraciones estratégicas a medio y largo plazo del cliente y las implicaciones para el producto?

Cuáles son las necesidades del producto?

Qué volúmenes de producto?, cuándo, donde?

Qué clientes actuales o potenciales serán probablemente los mayores compradores en el futuro?

Qué clientes actuales o potenciales buscarán cambios en el alcance, la calidad, el diseño, la tecnología, el acceso?

A qué debemos tener acceso y qué debemos usar para asegurar que nuestros servicios son correctos y oportunos.

Qué problemas tiene el cliente?, cuáles requieren atención inmediata?, en qué plazo?

Para valorar el enfoque actual sobre el cliente e identificar las áreas de acción prioritarias se utilizan el siguiente cuestionarios:

REVISIÓN DE ENFOQUE SOBRE EL CLIENTE

ENFOQUE	CALIFICACIÓN				
	1 MAL	2 REGULAR	3 NORMAL	4 BUENA	5 EXCELENTE
1. Se mantienen contactos estratégicos con el cliente		X			
2. Hasta qué punto el servicio le ofrece calidad.			X		
3. Hasta qué punto los productos están centrados sobre las necesidades del cliente?			X		
4. Escuchan, comprenden y responden a las necesidades del cliente?		X			
5. Hasta que punto los servicios están centrados en la solución de los problemas del cliente?		X			
6. Cuál es el grado de estabilidad de las relaciones con los clientes?			X		
7. La satisfacción del cliente con nuestros productos puede considerarse como:			X		
8. Tenemos la capacidad adecuada para responder a las demandas de mejoras con el cliente?		X			
9. Existen compromisos y relaciones de largo plazo con los clientes		X			
10. Mantenemos comunicaciones permanentes con los clientes?		X			
11. Grado de compromiso administrativo y gerencial para con el cliente	X				

TOTAL PUNTAJE

1

12

12

=

25

EVALUACIÓN

La puntuación acumulada estará sobre sesenta puntos, el total obtenido se debe interpretar dentro de las siguientes escalas:

1 hasta 20 puntos	Problemas importantes en todas las relaciones con el cliente.
<u>21 a 30 puntos</u>	<u>La relación es operativa hay necesidad de trabajar para convertirla en relación estratégica.</u>
31 a 45 puntos	Tiene una base suficiente para establecer relaciones Estratégicas, es necesario realizar ajustes en algunas actividades de administración del cliente.
46 a 60 puntos	Bien preparada para realizar relaciones estratégicas efectivas.

6.6.1. COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

Permite definir varios aspectos:

1. La necesidad de segmentación, es el resultado de la búsqueda de la optimización de la satisfacción de los consumidores mediante el equilibrio entre satisfacción recibida y precio pagado por ello.
2. La mezcla de mercadotecnia, o sea la adecuación de los diversos aspectos que intervienen en la comercialización con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de una manera coherente y ordenada, solo es posible mediante el estudio del consumidor.
3. El precio en términos económicos significa valoración por parte del consumidor, el cual asigna el valor con relación al bienestar que recibirá por el bien que ha decidido comprar.

4. La publicidad y promoción está en función del consumidor, debido a que el elemento principal de esta actividad es persuasión, es decir la influencia que se hace sobre los aspectos perceptivos, sensitivos y emotivos del consumidor.
5. La posventa, para brindar un servicio adecuado es servicio adecuado es alto el acercamiento al consumidor es un grado de tranquilidad y seguridad que va a encontrar en la empresa en el momento que lo necesite.

6.6.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El servicio ofrecido está constituido por diferentes factores que individualmente o en grupo constituyen la satisfacción del consumidor. El servicio esta constituido por diferentes elementos que individualmente y de manera continua determinan la satisfacción del cliente. Los elementos tienen que ver con: La disponibilidad, la calidad, la presentación de la imagen, el valor percibido y las expectativas generadas. Calificación 3.

La Venta: Como elemento satisfactorio guarda relación con: la forma de realizar el mercadeo, la comunicación con el consumidor, en el entorno de la compra, el personal. Calificación 3

La Posventa: Tiene elementos, el mantenimiento del interés por el consumidor de manera continua, el manejo de las quejas. Calificación 3.

6.7. EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL

La estrategia organizacional no opera de forma efectiva si no tiene establecidos sistemas de control apropiados para configurar y mejorar las operaciones administrativas.

El control estratégico es el proceso mediante el cual se establece el monitoreo de los objetivos y se evalúa el desempeño organizacional.

El control debe tener lugar en todos los niveles de la organización, estratégico, de gestión, operativo y al nivel de todas las funciones.

Los sistemas de control deben tener como características: ser flexibles, poco numerosos y capaces de suministrar rápida retroalimentación a la gerencia.

El objetivo del control es asegurar que los comportamientos reales sean conformes con el óptimo predefinidos, de esta manera la función del control es la de verificar, realizar, inspeccionar y medir.

El desarrollo del sistema de control se lleva a cabo siguiendo tres etapas:

1. Establecimiento de los estándares de acción y monitoreo
2. Evaluación en términos de estándares, es decir comparando el desempeño real frente a los objetivos establecidos.
3. Corregir las desviaciones, previo análisis de las mismas.

La información del sistema de control se recolectó por entrevista al nivel gerencial.

I. INFORMACION GENERAL

Se plantea y se da respuesta a las siguientes preguntas:

1. Cuáles son los tipos de control que existen en la compañía, cómo se aplican?
2. Cuáles son los principales problemas observados en su funcionamiento?
3. Qué tipos de comportamiento trata la organización de:
 - a. Configurar
 - b. Motivar a través del sistema de control.

6.7.1. CONTROL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. Los sistemas de información deben estar diseñadas para permitir la correcta y oportuna entrega de la información necesaria para el desarrollo de la estrategia.

En este sentido es necesario verificar tres aspectos:

2. Permiten realmente verificar lo que esta sucediendo?
3. La información que entregan tiene un valor agregado?
4. La información es periódica y oportuna?
5. La información es sencilla sintética y tiene el valor necesario para el control estratégico?

6.7.2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL

Evaluación de los estándares de control

1. Los estándares son realmente guías de evaluación de las actividades planeadas?
2. Cumplen como unidades de medida que sirven de criterio o modelo para el control?
3. Los estándares surgen de la estrategia?
4. De los objetivos?
5. De las políticas?

El control permite poner en marcha planes de contingencia para corregir desviaciones en forma oportuna. Para esto se necesita verificar los siguientes aspectos:

1. Identificar los hechos favorables o desfavorables que puedan afectar la estrategia?
2. Especifica los puntos de inicio de las desviaciones
3. Determina cuando se supone debe ocurrir las contingencias?
4. limitan la acción independiente, así como las decisiones y las conductas discrecionales?
5. Los procedimientos se orientan en la dirección correcta y disminuyen o eliminan las variaciones no deseables?
6. Ayudan a las acciones y conductas con la estrategia?

7. Eliminan o minimizan las decisiones y practicas conflictivas, estableciendo mayor regularidad y confiabilidad en la forma como la organización trata de hacer funcionar la estrategia?
8. Ponen en operación la filosofía de la empresa y ayudan a establecer un ajuste entre cultura y estrategia?

Con las respuestas obtenidas elaboramos el seguimiento, cuadro de calificación de realizaciones.

La calificación es de 1 a 5 siendo 1 la más deficiente y 5 la de mayor funcionamiento.

6.7.3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL

SISTEMAS DE INFORMACION	1	2	3	4	5
1. Permite agilidad en las operaciones		X			
2. Dificulta los procesos administrativos		X			
3. Existe un programa para manejar de autoliquidación y cuentas.	X				
4. Permite verificar lo que esta sucediendo	X				
5. La información es periódica y oportuna		X			
6. La información es sensible y tiene valor para el control estratégico		X			
EVALUACIÓN Y CONTROL					
1. Como están establecidos los indicadores de gestión		X			
2. Existen suficientes controles	X				
3. Son eficientes	X				
4. Existe una adecuada retroalimentación		X			
5. Existe coordinación entre los diferentes eslabones de variables de control		X			
6. Los controles están después		X			
7. Existe políticas unificadas de control	X				

8. Determina las primeras señales de alarma	X				
9. Identifica los hechos favorables o desfavorables que pueden afectar la estrategia	X				
10. Especifica los puntos de inicio de las desviaciones		X			
11. Eliminan o minimizan las decisiones y practicas conflictos	X				
12. limitan la acción independiente, así como las decisiones y las conductas discrecionales	X				

ESCALA PARA EVALUACIÓN

1= Sistema altamente deficiente

2= Sistema deficiente

3= Normal

4= Bueno

5= Excelente

Calificación del sistema de información y control = deficiente

La fase final del análisis interno consiste en presentar la IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA.

6.8. Debilidades – Fortalezas

DESCRIPCION	DEBILIDADES	FORTALEZAS
PROCESOS E INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Deficiencias en la aplicación de retiros y pagos reportados por autoliquidación ◆ Poca agilidad para mejorar la información de las empresas que figuran con inconsistencias y deficiente sistema de captura de información actualizada de los afiliados ◆ Procesos con tramitación excesiva y demorados, con poco mejoramiento continuo. ◆ Deficientes sistemas de soporte para realizar procesos de Cartera en forma dinámica. ◆ Programa de Incapacidades con soporte incipiente para la gestión. ◆ Procesos con componentes manuales para autoliquidación y cuentas médicas ◆ Falta de investigación en detalles minuciosos pero de importancia ◆ Acceso limitado a la información financiera de la Empresa ◆ Sistema de información no integrado con inconsistencias generales que afecta la toma de decisiones, deficientes estadísticas del negocio y escasa oportunidad en la información de acuerdo a los requerimientos, ésta no es única y confiable y no se la conoce en tiempo real ◆ Las bases de datos de afiliados no están actualizadas con las novedades del día a día y el estado de cartera no es dinámico. ◆ Falta estadísticas en cuanto a los afiliados que atiende cada IPS para manejo de proyecciones 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad de aprendizaje de los trabajadores en todos los niveles. ◆ Incremento en la depuración de información sobre cartera ◆ Creación de la dirección de aportes y cartera ◆ Mejoras en la toma de decisiones e implementación de los módulos para contabilidad, e incapacidades ◆ Buena imagen por cumplimiento en pagos a proveedores ◆ Logro de metas a corto plazo
RECURSOS TECNOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Faltan sistemas que posibiliten la comunicación con los Puntos de Atención Inmediata (PAI), cartera e IPS Socias, para contar con bases de datos en línea 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Avance tecnológico con bajos costos de inversión ◆ Implementación del navegador que evidencia fallas lo cual da la posibilidad de corregir procesos y procedimientos ◆ Software en que se soportan los sistemas: Oracle

Debilidades – Fortalezas

DESCRIPCION	DEBILIDADES	FORTALEZAS
SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desconocimiento por parte de los usuarios sobre procesos para pago, incapacidades, licencias, beneficios de EPS y ARP, etc ◆ Bajo nivel de respuesta integral a las necesidades de los clientes ◆ Deficientes políticas y procesos de seguimiento al cliente para recuperación de cartera y demás datos relacionados con las empresas ◆ Pocos Programas de desarrollo y capacitación al empleador sobre tópicos de interés para la EPS y los afiliados 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocimiento de problemas de empresas importantes para comunicarlos y darles solución ◆ Aumento en el personal de post venta para atender mas clientes ◆ Confianza en post-venta por la credibilidad en la solución de problemas de los clientes más importantes
EVALUACION Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Deficientes indicadores de gestión en los procesos de las diferentes gerencias. ◆ Falta la evaluación de la pertinencia de los controles existentes o suficiencia de los controles actuales en todas las Gerencias y proyectos. ◆ Falta supervisión al cuerpo médico que solicita más procedimientos de los necesarios ◆ No hay retroalimentación entre los responsables de la información. Ej. Afiliaciones y operaciones ◆ Los controles existentes están dispersos y no existen políticas unificadas, lo que impide una adecuada Retro-alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Auditoria médica en IPS
PRESTACION DE SERVICIOS IPS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Oportunidad en citas ◆ Respuesta tardía de IPS socias cuando se han planteado compromisos con las empresas cliente de post-venta 	
CON RESPECTO A LOS SOCIOS Y EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de manejo de la imagen de Famisanar ante el mercado para la población adulta. ◆ Ausencia de planes complementarios que hagan mas atractiva la afiliación ◆ Pocas estrategias de integración con las Cajas Socias ◆ Deficientes procesos de investigación y desarrollo ◆ No todos los coordinadores de la fuerza comercial tienen el perfil del cargo ◆ Baja cobertura en número de empresas atendidas por Post – venta 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respaldo de las cajas ◆ Integración de IPS socias ◆ El posicionamiento de nuestra EPS con una imagen eficaz dentro de nuestros clientes más importantes

CAPITULO SIETE ANÁLISIS ESTRATEGICO

7.1. OBTENCION MATRICIAL DE RESULTADOS

En este análisis se recolecta toda la información sobre el análisis estratégico desarrollado en el punto anterior, a nivel interno y externo de la comparación de los resultados se debe obtener las primeras alternativas estratégicas.

El entorno de EPS Famisanar Ltda., presenta una rentabilidad baja, con una inversión elevada, donde las presiones sociales son muy fuertes y los cambios tecnológicos son rápidos y los cambios del mercado discontinuos.

7.1.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Este análisis debe presentar como resultado las fortalezas y limitaciones de la organización en sus aspectos principales: resultados, funciones, destrezas principales, estructura, así como destacar los principales problemas que se presentan.

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

RESULTADOS	CALIFICACIÓN	PONDERACION	INDICE PONDERADO
1. ESTRUCTURA	2	20	0.40
2. FUNCIONES			
a. Financiera	2	15	0.30
b. Comercial	2	20	0.40
c. Recursos humanos y social	3	15	0.45
3. Destrezas	2	10	0.20
4. Estilo de dirección	2	20	0.40
RESULTADOS		100	2.15

CALIFICACIÓN

1. Debilidad mayor
2. Debilidad menor
3. Fortaleza
4. Fortaleza mayor

Conclusión: EPS FAMISANAR LTDA. Presenta una posición competitiva por debajo del promedio.

7.1.2 ATRIZ DE EVALUCION DE FACTOR EXTERNO

La evaluación externa presenta como resultados las principales oportunidades y amenazas que el entorno le ofrece a la organización, mostrando el camino a seguir en el futuro inmediato.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONÓMICO	0.30	4	1.20
SOCIAL	0.25	4	1
POLÍTICO	0.20	4	0.80
CULTURAL	0.10	4	0.40
MEDIO AMBIENTE	0.05	4	0.20
TECNOLÓGICOS	0.10	4	0.40
RESULTADO TOTAL	1		4

CALIFICACIÓN

1. Amenaza importante
2. Amenaza menor
3. Oportunidad menor

4. Oportunidad mayor

El resultado nos indica, una posición estratégica alta, en donde dominan las oportunidades.

CONFRONTACIÓN MATRIZ INTERNA Y EXTERNA POSICIÓN ESTRATEGIA TOTAL

RESULTADOS MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Resultados de	4.0	3.0	2.0	1.0
Matriz de factores	3.0	I CRECER	II	III
Externos	2.0	IV	V	VI
	1.0	VII RESULTADO	VIII COSECHA	IX ELIMINE

Dados los resultados obtenidos, estratégicamente EPS Famisanar Ltda., puede aplicar estrategias intensivas de crecimiento; penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, las cuales le permitan mantener la posición de la empresa.

7.1.3. ANÁLISIS INTEGRADO: ATRACTIVIDAD DEL SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

ATRACTIVIDAD	5	Buscar dominio	Crecer maximizar inversión	Tomar liderazgo por segmentación	Especializarse en nichos	Considerar adquisiciones
	4	Identificar segmentos de crecimiento	Identificar segmentos de crecimiento	Invertir selectivamente	Buscar nichos	Buscar salidas
	3	Invertir	Especializar	Invertir selectivamente	Especializarse	Buscar salidas
	2	Mantener porción 1	Poner líneas	Minimizar inversión	Minimizar	Liquidar
	1	Invertir en los niveles de mantenimiento	Posición eliminar	Posición eliminar	Fijar tiempo de liquidación	Liquidar
		5	4	3	2	1

7.1.4. ANÁLISIS INTEGRADO POSICIÓN COMPETITIVA EVOLUCION DEL MERCADO

EVOLUCION DEL MERCADO	5	Desarrollo	Estrategias de aumento participación	Cambiar de rumbo	Liquidar
	4	Industrialización	Estrategias de aumento de participación	Cambiar de rumbo	Liquidar
	3	Crecimiento	Estrategias de crecimiento	Crecimiento	Liquidar
	2	Madurez	Estrategias de utilidades	Concentración	Liquidar
	1	Declinación	Estrategias de reducción de activos	Liquidación	
		5	4	3	2

7.1.5. Conclusión

De acuerdo a lo anterior Famisanar debe establecer estrategias de crecimiento.

Dadas las calificaciones obtenidas en la atractividad del sector y de la posición competitiva, 3, EPS Famisanar Ltda., debe invertir selectivamente en el sector y el mercado, manteniendo su posición y creciendo en participación en el mercado.

INFRAESTRUCTURA GERENCIAL	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Sistema de planificación		X			
Sistema de control de gestión			X		
Sistema de comunicación e información		X			
Estructura de la organización			X		
Cultura corporativa		X			
Capacidad de liderazgo			X		
Imagen corporativa			X		

CALIFICACIÓN

1= MUY DEFICIENTE

2 = DEFICIENTE

3 = NORMAL

4 = BUENA

5 = EXCELENTE

EVALUACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

CALIFICACIÓN

	1	2	3	4	5
Selección de tecnología				X	
Oportunidad para introducción de nuevas tecnologías			X		
Selección, evaluación y asignación de recursos para el desarrollo de proyectos				X	
Organización de tecnología e infraestructura gerencial				X	
Recursos humanos en la aplicación de tecnologías				X	
Desarrollo de nuevos productos		X			
Presupuesto para el desarrollo de tecnologías			X		

CALIFICACIÓN

1= MUY DEFICIENTE

2 = DEFICIENTE

3 = NORMAL

4 = BUENA

5 = EXCELENTE

MATRIZ DOFA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1. Estructura	1. Recurso humano
	2. Función financiera	
	3. Función comercial	
	4. Destrezas gerenciales	
	5. Estilo de dirección	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
1. Económicas	Uso de fortalezas para	Eliminar o contrarrestar
2. Tasa de crecimiento de la población	Aprovechar oportunidades	debilidades aprovechando oportunidades
3. Respaldo económico de los socios		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Desempleo	Usar fortalezas para evitar	Contrarrestar debilidades y
2. Inflación	Amenazas	evitar amenazas
3. Degraciones		
4. Salario mínimo		
5. Estabilidad del Gobierno		
6. Legislación laboral		
7. Alta normatividad y regulación		
8. Incertidumbre financiera		
9. Alto índice de tutelas		

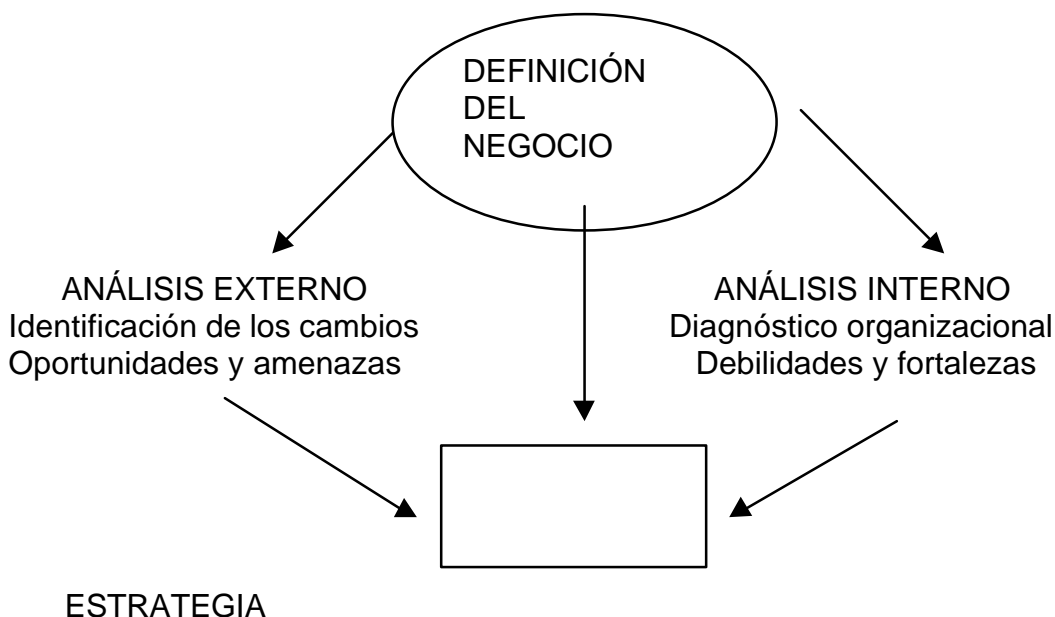
CAPITULO OCHO

ELEMENTOS RELEVANTES EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

8.1. DEFINICION DEL NEGOCIO

Al formular la estrategia es necesario tener una clara conceptualización de cual es el negocio en el que se está. Es necesario definir el Negocio de una forma amplia para permitir detectar suficientemente el posicionamiento de los competidores, los cambios significativos en el sector, y todas las modificaciones que puedan afectar el nivel de competitividad.

La definición del negocio debe, clarificar el marco en el que hay que ubicar las actividades de éste para una correcta comprensión de la dinámica competitiva.



Fuente: Illera 2000

Para ello se hace necesario delimitar los aspectos externos.. Para esto se debe dar respuesta dos preguntas:

- a) Qué tipo de necesidades estamos cubriendo?
- b) Con quién competimos?

A las consideraciones externas debemos añadir consideraciones internas, dando respuestas a las siguientes preguntas?

Cómo podemos o pretendemos cubrir las necesidades (tipos de productos, tecnologías)

A qué grupos de consumidores queremos dirigimos?

De acuerdo con los aspectos anteriores hemos definido el Modelo de Negocio de FAMISANAR.

8.1.1. DECISIONES ESTRATEGICAS FUNCIONALES Y MEDICIONES DE DESEMPEÑO

Así como existen elementos comunes en el desarrollo de una estrategia funcional, así mismo existen conocimientos, aptitudes y capacidades que se deben aplicar a cada función por separado.

Se debe tener en cuenta que:

1. Identificación de categorías de decisiones estratégicas
2. Definición de las mediciones estratégicas del desempeño funcional.

Con lo anterior se pretende obtener que los resultados finales de la estrategia sean de una alta calidad alcanzando una ventaja competitiva.

Existen seis categorías de decisiones estratégicas:

1. Finanzas: Es centralizada, sus categorías estratégicas se ubican en la toma de decisiones corporativas.
2. Tecnología: Es una de las funciones centrales para alcanzar una ventaja competitiva, puesto que los encontramos en un periodo de aceleradas transformaciones tecnológicas.
3. Sector abastecimiento: Suministra las materias primas, bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
4. Comercialización: Esta orientada a la satisfacción de las necesidades del consumidor e incluye toda la logística de distribución y servicio posventa.
5. Gestión de recursos humanos: Es la función más descentralizada y de mayor penetración no pueden tomarse decisiones estratégicas sin la participación y responsabilidad de las directivas en todo nivel jerárquico.

8.1.2. FUERZAS EXTERNAS

COMPETENCIA

Las entidades Promotoras de Salud (EPS) que existen en el mercado, no tienen exclusividad en IPS de cada uno de los productos que ofrecen (Plan Obligatorio de Salud y planes complementarios). Los prestadores de servicios médicos, de laboratorio y demás, también son proveedores de la competencia. Esto indica que las empresas de salud tienen igual oferta para sus clientes potenciales y cautivos en cuanto a Red de IPS. El diferencial es el modelo de atención que ofrece cada EPS y las condiciones de acceso en cuanto a su oportunidad y calidad.

Las tarifas de los planes complementarios constituyen junto con la cobertura y servicios especiales, un elemento diferenciador, que permite nuevas alternativas para los clientes potenciales y cautivos.

En el POS, las tarifas son las mismas para cualquier afiliado, es decir que todas las EPS están en igualdad de condiciones.

La atención oportuna, la calidad y la facilidad de acceso a los servicios, son los factores que marcan la diferencia en este mercado (salud). El cliente busca oportunidad, confianza y seguridad en el servicio que requiere de tal suerte que de asegurar estos aspectos, se garantiza la permanencia y fidelidad del usuario. De ahí que el principal interés de las empresas de salud está en brindar diferentes alternativas a sus clientes para satisfacer sus necesidades. Si se tiene un cliente satisfecho, este trae otro, por ende se debe partir del mercadeo uno a uno para obtener buenos resultados. Igualmente aplicando la Ley de Pareto 80-20, se deben concentrar las empresas en los clientes más grandes, sin dejar de lado los pequeños, pero dando prioridad a los grandes.

En conclusión la competencia es ardua para las empresas de salud, dado que los diferenciales entre una empresa y otra es mínimo. Famisanar tiene definido como diferencial la especialización en pediatría, obtenida por las Clínicas de Colsubsidio y Cafam que por trayectoria se han posicionado como las mejores. En esto se puede observar el análisis de la competencia y el posicionamiento que tiene Famisanar en el mercado del plan obligatorio de salud. El plan complementario como sale al mercado hasta el mes de Enero de año 2001, no puede ser comparado.

Adicionalmente se toma como competencia los planes complementarios, los nuevos productos que se crean, por ejemplo: el proyecto que adelanta el Grupo Bolívar de ofrecer pólizas de salud, productos de otras EPS como SOS, las entidades de medicina prepagada como Colmena y Susalud, además los productos de las empresas de seguros que tienen pólizas de salud.

REGULACIONES GUBERNAMENTALES

El origen del sistema de Seguridad Social es la denominada Ley 100/93, la cual ha tenido desde su creación diferentes reformas que buscan satisfacer las prioridades de todos los involucrados en ella (Estado, EPS, Empleadores, Afiliados, IPS, entre otras); todo ello ha generado y generara cambios constantes en la reglamentación, lo que les permite a las empresas de salud tomar un solo Direccionamiento, sino que por el contrario con cada norma que sale les obliga a cambiar su planeación y sus objetivos a corto plazo.

El cambio constante que se genera por la regulación hace que sus procesos operativos sean complejos, permitiéndoles ampliar los riesgos del negocio y complica mas sus procesos y la forma de realizar sus operaciones.

Por lo antes mencionado es que este factor es importante para este sector, no solo porque afecta a las empresas de salud, sino a cada uno de los integrantes del sistema de seguridad social.

ECONOMIA DEL PAIS

La incertidumbre financiera y económica que se vive al interior del país, ha generado poca inversión que se oriente a la creación de nuevas empresas; por el contrario ha ocasionado la liquidación de muchas de las ya existentes, incrementando el índice de desempleo. Estos factores inciden directamente en el sistema de seguridad social, puesto que no existe la capacidad económica para acceder a los servicios ofrecidos por las Entidades Promotoras de Salud y las de Medicina Prepagada. Todo ello afecta la dinámica de las empresas y el enfoque que tengan.

Los ingresos percibidos por las EPS, se originan de los recaudos obtenidos en las cotizaciones que hacen los afiliados, ya sean dependientes o independientes, si no existe capacidad económica y las empresas cierran, sencillamente no se recauda las cotizaciones y no habrá nuevos cotizantes; afectando la infraestructura creada por las empresas puesto que hay oferta pero no demanda del servicio de salud. Si no se cumple con lo primero cancelar la cotización, menos se puede cancelar la cuota de planes complementarios o de medicina prepagada, dado que para tener este servicio, se debe primero estar afiliado al Plan Obligatorio de Salud.

CLIENTES

Dentro del mercado de la salud y particularmente en Famisanar hay un producto genérico Plan Obligatorio de Salud y en proyecto el plan complementario, es por ello, que hay diferentes clientes cautivos, es decir, los que ya tienen vínculo en la compañía, y los potenciales que son aquellos a los que se quiere llegar.

El segmento de mercado establecido por Famisanar son las Cajas de Compensación y las empresas adscritas a ellas, principalmente a Colsubsidio Cafam.

Actualmente las EPS están dedicadas a mantener sus clientes y a obtener nuevos, cada entidad con una estrategia diferente, lograr ser líderes en el mercado o ampliar su participación. Por ende, se busca satisfacer las necesidades de los clientes, aprovechando las tácticas necesarias para crear fidelidad de marca y así no perder el grupo que se tiene.

El cliente que se encuentra inmerso en el mercado está presto a involucrarse con aquella entidad que tenga mayor reconocimiento y que le llene las expectativas que como usuario del servicio espera; por ende, el retiro y el ingreso de clientes es diario, de esa forma se vuelve un factor externo un poco difícil de controlar, puesto que depende de la voluntad del usuario. Con la normatividad creada por el Gobierno, se busca mantener el afiliado en una sola entidad, por lo menos 18 meses, permitiendo así mayor estabilidad y seguridad a las Entidades Promotoras de Salud. No obstante, está el factor económico del país que también permite el retiro e ingreso constante de usuarios al sistema.

Los productos complementarios están más a voluntad del cliente, puesto que por no ser un producto de primera necesidad se toma o deja con facilidad.

PROVEEDORES Y MEDICOS

Son claves, puesto que ellos son los prestadores directos del servicio contratado y pagado por los clientes, del buen trato y calidad ofrecida depende la estabilidad y mantenimiento del cliente. Por tanto es importante el control y el acercamiento que se tenga con los proveedores de servicios médicos, hospitalarios, de laboratorio y demás.

MERCADO

El mercado que tiene Famisanar, es la administración del servicio de salud del Régimen Contributivo del Sistema general de Seguridad Social en Salud.

CLIENTES

Su mercado objetivo son los empleados de las empresas afiliadas a las Cajas de Compensación Familiar Colsubsidio y Cafam, buscando mayor penetración.

PRODUCTOS

Famisanar, actualmente tiene una línea de productos:

Plan Obligatorio de Salud (POS), con proyección de extenderlo a través de los planes complementarios.

ALIANZAS

Cuenta con alianzas estratégicas como:

En la prestación de servicio (proveedores): IPS de Colsubsidio y Cafam. Lo que le permite Direccionar con mayor facilidad sus clientes.

En lo financiero cuenta con el respaldo de las Cajas de Compensación Familiar Colsubsidio y Cafam.

AVANCES TECNOLÓGICOS

Dentro del punto de vista de tecnología, se debe tener presente:

Desarrollo de soluciones de sistema para afiliación, recaudo y compensación, que son procesos con constantes variaciones en la reglamentación.

Desarrollo de soluciones para cuentas medicas y autorización de servicios, con necesidad de captar información para la Gestión de los servicios y para envió a los entes de control (RIAs, CUPS, etc).

DECISIONES DE LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

Famisanar depende directamente de las decisiones que tomen las empresas socias (Cafam y Colsubsidio), por ende el enfoque y las estrategias pueden variar acorde con las prioridades que determinen los socios.

A nivel comercial EPS Famisanar hace parte del Portafolio de servicios de ambas cajas, asociando la IPS de cada caja de EPS Famisanar.

8.2. PROCESOS BÁSICOS DEL NEGOCIO

COMERCIAL

Se considera básico porque del correcto mercado y de las ventas que se realicen, se genera el objeto social de la compañía, venta del Plan Obligatorio de Salud y próximamente del plan complementario.

Una vez dado a conocer el producto en el mercado, se crean clientes, personas naturales o jurídicas (empresas) que les interesa que satisfagan sus necesidades (administración del servicio de salud), estos clientes ingresan a Famisanar a través de una afiliación, automáticamente se crean obligaciones y derechos entre las partes (Famisanar – Cliente), el primero a administrar el servicio adquirido por el segundo y este ultimo a pagar por los beneficios que va a obtener.

Como otro subproceso importante, se encuentra el de servicio al cliente ya que es el que hace seguimiento a las inquietudes, sugerencias y reclamos de los clientes. Es el permite marcar el diferencial y hacer que los clientes se mantengan, dando solución a las alternativas planteadas por los clientes. A nivel empresarial se cuenta con el servicio de Postventa para las empresas mas importantes, cumpliendo el papel de servicio al usuario a nivel de dichos clientes.

FINANCIERO

El pago de los beneficios que va a obtener se realiza mediante el Recaudo y compensación.

COSTO MEDICO

Al tener que satisfacer las necesidades de los clientes, se debe contratar con proveedores que permitan ofrecer los servicios que estos requieren; atención medica, hospitalaria, de laboratorio y demás. Siempre buscando que sea de buena calidad oportuna y que el cobro que hagan por el servicio que prestan este de acorde con el ingreso que recibe.

De ahí surgen otros procesos como son: la contratación medica, permite que al momento de contratar con una IPS, se tenga certeza que cumpla con los estándares mínimos definidos por los entes de vigilancias, la auditoria permite verificar el correcto servicio al cliente cuando requiere atención medica y

hospitalaria y permite una contratación adecuada. A su vez permite control sobre el costo y la operativa que tiene relación con el proceso de autorización.

8.2.1. PROCESOS GERENCIALES DE SOPORTE

Para el cumplimiento adecuado de las necesidades y expectativas de los clientes y de proveedores, se requiere de áreas y actividades que soporten los procesos básicos del negocio, para EPS Famisanar son:

- Gestión Financiera y contable (Tesorería y contabilidad)
- Organización y métodos
- Sistemas
- Auditoría interna
- Gestión jurídica
- Planeación
- Gestión de recursos humanos
- Gestión del recurso físico

Con las áreas antes mencionadas Famisanar desarrolla a cabalidad sus operaciones y trasciende en el cumplimiento de normas y políticas establecidas para el buen desarrollo de su objeto social, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes cautivos y potenciales.

Se puede determinar que el proceso de soporte de SISTEMAS, en un momento determinado puede convertirse en un proceso clave, puesto que del buen funcionamiento de este depende la correcta afiliación, recaudo, cartera, compensación y costo médico, entre otros.

PROCESOS DEL NEGOCIO

PROCESOS / SUBPROCESOS	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA
COMERCIAL	
Comercial	Media
Afiliaciones	Alta
Servicio al cliente	Alta
FINANCIERO	
Recaudo	Alta
Cartera	Alta
Compensación	Alta
Prestaciones económicas	Alta
COSTO MEDICO	
Contratación	Alta
Garantía de calidad y autorizaciones	Alta
Pago a IPS	Alta
Recobros socios ATEP	Alta
PEP	Media
GESTIÓN FINANCIERA	
Tesorería	Media
Contabilidad	Media
GESTIÓN JURÍDICA	Media
GESTIÓN DE SISTEMAS	Alta
ORGANIZACIÓN Y METODOS	Media
RECURSOS HUMANOS	Media
RECURSOS FISICOS	Media
AUDITORIA INTERNA	Alta
PLANEACION	Media

8.2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL NEGOCIO

Fortalezas del negocio

- Se ofrece un programa de atención integral, ya que cuenta con IPS de las cajas de compensación familiar Cafam y Colsubsidio, dueñas de Famisanar y con gran tradición en la atención de salud familiar.
- Cuenta con la clínica Colsubsidio, reconocida por la calidad en la atención y especialización en los niños.
- Buen respaldo económico (Cajas de compensación y subsidio familiar Cafam y Colsubsidio)
- El posicionamiento de marca que tiene en el mercado
- Líder en numero de afiliados en Cundinamarca

- Red de IPS que generan valor agregado al producto POS en relación con la competencia
- Modelo de atención con enfoque de promoción y prevención

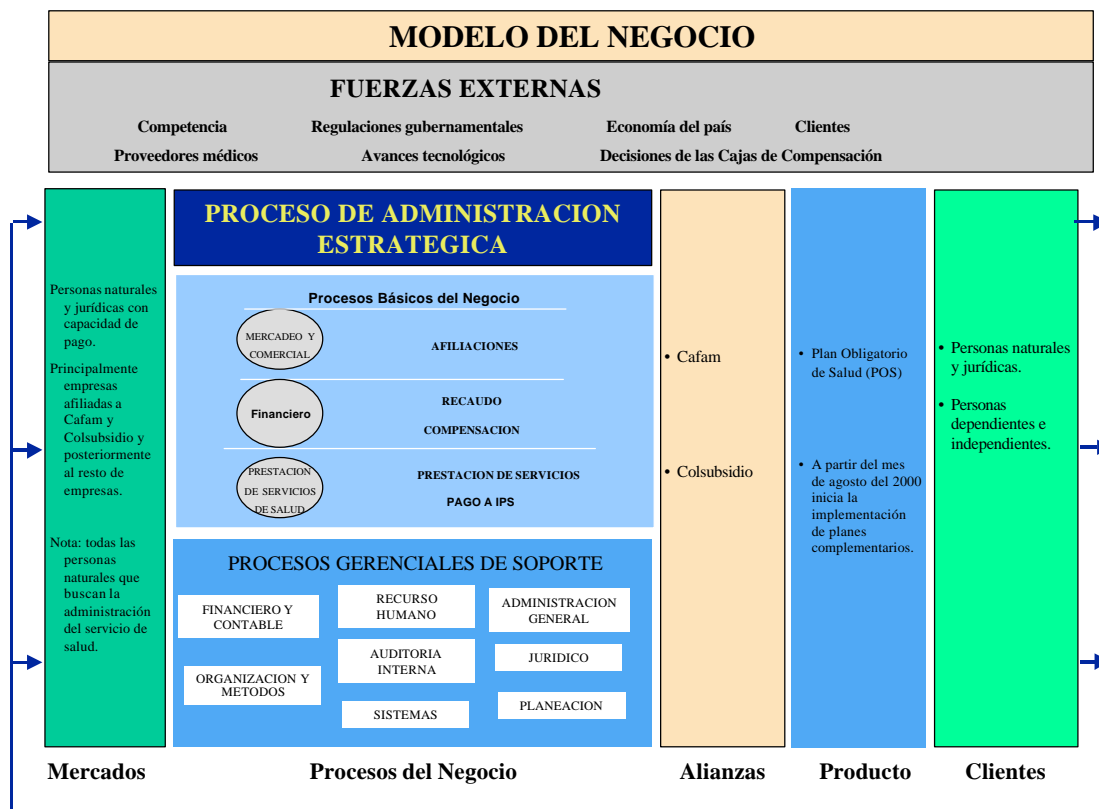
DEBILIDADES DEL NEGOCIO

- Altos costos en suministros y medicamentos por desarrollo de nuevas tecnologías
- Cambios constantes en la regulación, por parte del estado
- Tutelas que obligan a las EPS a cubrir enfermedades de alto costo, las cuales no son recobrables o no son cubiertas por las pólizas de seguros.
- Dependencia del valor de la UPC que se fija externamente

DEBILIDADES DE LA EPS

- Procesos centralizados y con poco empoderamiento
- Comunicaciones limitadas en infraestructura, puntos de contacto con el cliente y canales empresariales.
- Dificultades en retención y continuidad de clientes por oportunidad en el servicio.
- No contar con un portafolio de servicios de la seguridad social (ARP, seguros) como si lo hace la competencia.

E.P.S. FAMISANAR LTDA.



8.3. LINEA DE DIRECCIÓN

Somos la EPS de Cafam y Colsubsidio creada para garantizar a nuestros afiliados y sus familias la prestación de servicios de salud con calidad, oportunidad, compromiso, lealtad y respeto por el cliente.

8.3.1. VISIÓN

- ◆ Ser la EPS líder del sistema de seguridad social en número óptimo de afiliados, relación calidad – precios de servicios, rentabilidad y eficiencia administrativa y fidelidad de sus clientes.
- ◆ Lograr una cultura de salud en los afiliados de Famisanar.

8.3.2. PRINCIPIOS Y VALORES

- ◆ Soluciones integrales a los afiliados en sus roles de trabajador, familia y empresa.
- ◆ Enfoque preventivo.

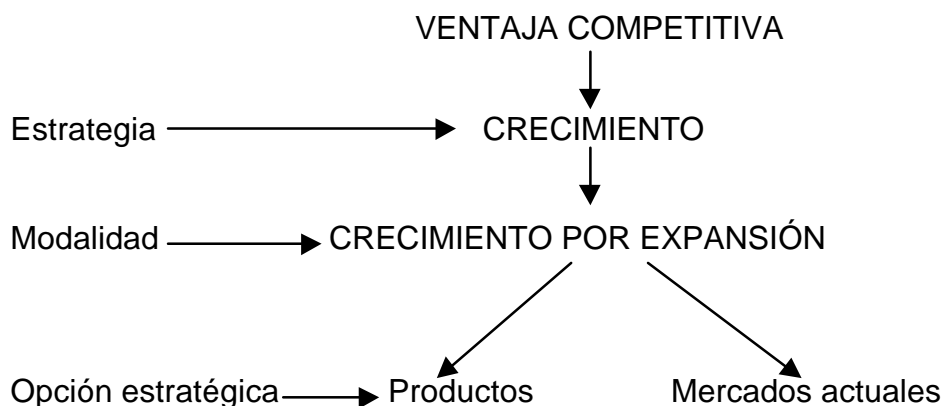
8.3.3. ESTRATEGIA SELECCIONADA.

De acuerdo al análisis estratégico (Interno y externo) se ha seleccionado como estrategia el crecimiento por expansión basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en la empresa a través del consumo de recursos.

Este tipo de crecimiento modifica la estructura de la empresa ya que crea una capacidad productiva nueva.

La forma de crecimiento, se debe realizar sobre los servicios aumentando la capacidad de producción, se apoya en dos factores fundamentales:

- a) El consumo de recursos financieros necesarios para atender a las nuevas inversiones.
- b) Necesidades de servicios directivos de la capacidad directiva necesaria para atender a las demandas del crecimiento.



Dadas las características de la competencia, la formulación de la estrategia se debe apoyar en una serie de atributos básicos, con los que la empresa debe alcanzar el mayor éxito posible. Estos atributos hacen referencia a:

Buscar la máxima diferenciación con los competidores

Segmentar adecuadamente el mercado o los usuarios

Perseguir la calidad total en la Administración

Procurar la máxima eficiencia profesional posible en los recursos humanos

8.3.4. FUERZAS MOTRICES DEL NEGOCIO.

Las características económicas del sector tienen la palabra en cuanto a la naturaleza del ambiente. Todas las industrias se caracterizan por tendencias y nuevos desarrollo, los cuales de manera acelerada están produciendo cambios importantes para que sea necesario dar una respuesta estratégica.

Las características del sector donde se desarrolla la actividad de la empresa se clasifican así:

1) **Tamaño del mercado.** Es bastante amplio lo que puede determinar la entrada de empresas mayores y más fuertes.

2) **Tasa de crecimiento del mercado.-** el crecimiento es alto lo cual propicia la entrada de empresas; actualmente se puede hablar de que existe un cierto grado de realidad que en el futuro aumentará.

3) **Rentabilidad del sector,** los beneficios que actualmente se obtienen son relativamente bajos, con lo cual no se facilita la entrada de nuevas empresas.

4) **Requerimientos de capital,** altos requisitos, la inversión es crucial y el tiempo necesario para la recuperación es largo, con lo cual se crea una barrera para entrar y salir.

5) Existen y es la clave del negocio, es necesario lograr cierta escala para obrar obtener competencia desde el punto de vista de los costos.

Las fuerzas motrices.

Podemos considerar 4 grandes fuerzas motrices en el sector:

1) **Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo.**

2) **Innovación en los productos** que permita ampliar la base de clientes, rejuvenecer el crecimiento y ampliar la diferenciación.

3) **Cambios en los costos y eficiencia.** La industria esta surgiendo y se hace necesario obtener economía de escala y superar la barrera de la curva de aprendizaje, lo cual permite reducir los precios y ampliar la participación en el mercado.

4) **Influencia de la reglamentación y cambios en las políticas gubernamentales.**

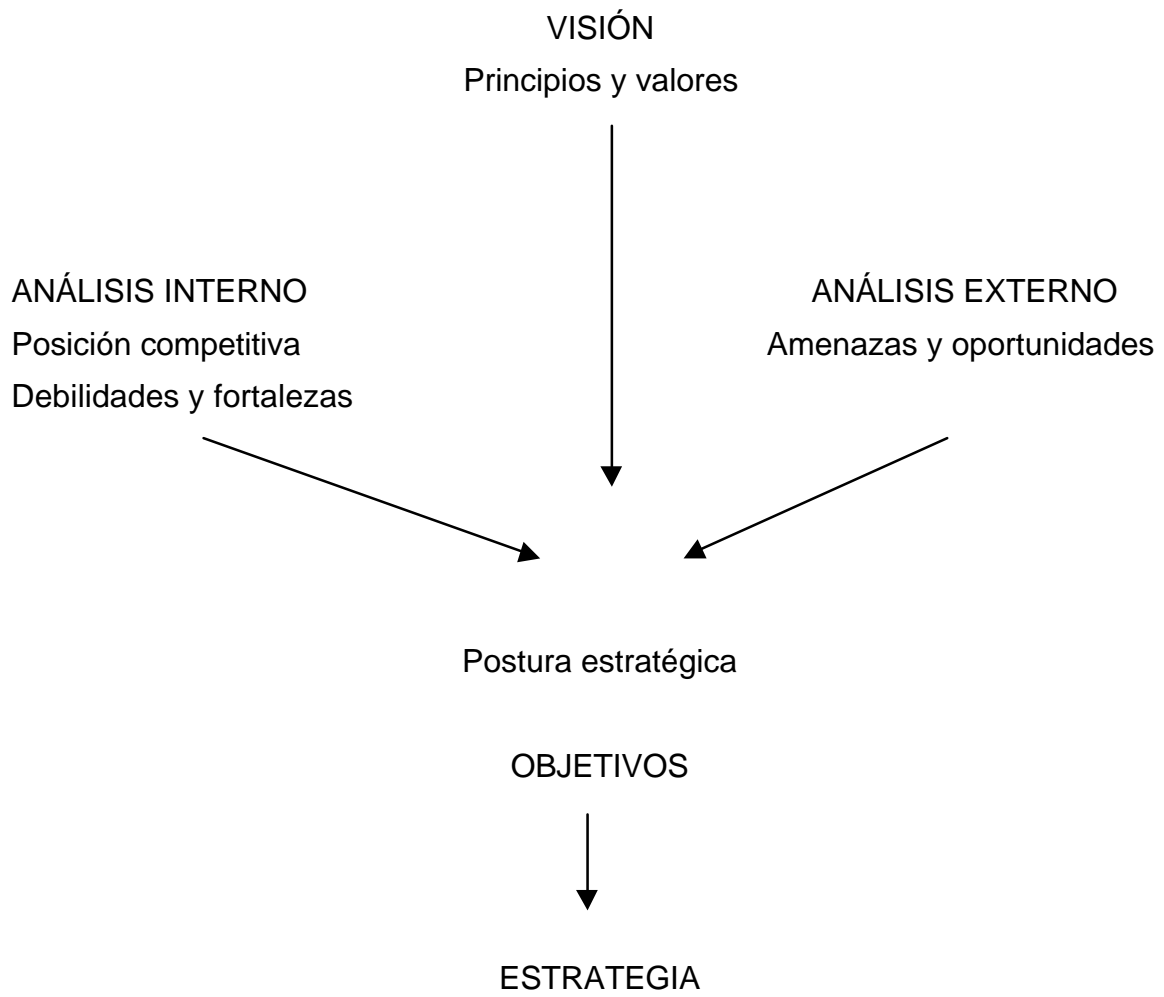
Las acciones regulativas generar cambios importantes en el sector. La desregulación en el área de la salud ha sido la fuerza más importante.

8.4. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La definición de los objetivos de la fase preliminar a la formulación y selección de estrategias y complementaria a la fase de diagnóstico, análisis externo e interno.

Los objetivos serán definidos como guías y propósitos de la dirección hacia el seguimiento y cumplimiento de sus fines. Estos objetivos serán la consecuencia del esfuerzo desarrollado por el proceso de planeación, establecidos a través de la organización.

En primer lugar se deben definir los objetivos estratégicos del primer nivel o sean los objetivos globales, luego se establecen los objetivos funcionales.



OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PARA
CRECIMIENTO FAMISANAR

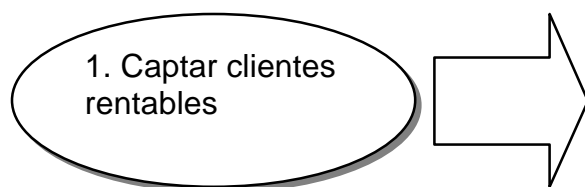


EXTERNOS

- A. Situación económica y desempleo.
- B. Subempleo y contratos laborales temporales
- C. Evasión y elusión
- D. Traslado masivo de afiliados del I.S.S.
- E. Competencia agresiva

INTERNOS

- F. Funcionamiento del área comercial
- G. Nivel de demanda de servicios frente a capacidad de EPS/IPS
- H. Duplicidad de afiliados en el sistema



EXTERNOS

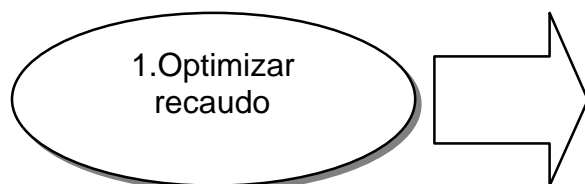
- A. Situación económica y desempleo.
- B. Subempleo y contratos laborales temporales
- C. Evasión y elusión
- D. Cartera morosa
- E. Calidad por saturación en el servicio que prestan las IPS.
- F. Oferta de servicios por parte de la competencia
- G. Duplicados en el sistema

INTERNOS

- H. Calidad en atención al usuario
- I. Eficacia en los procesos de soporte e información al usuario.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

FINANCIEROS

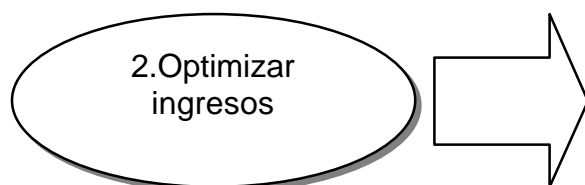


EXTERNOS

- A. Funcionamiento de la red bancaria
- B. Calidad de la información y planillas en la red bancaria
- C. Subempleos y contratos laborales temporales
- D. Evasión y elusión
- E. Cartera morosa

INTERNOS

- F. Calidad en la captura de la información.
- G. Sistema de control de pagos
- H. Gestión y comunicación con empleadores

OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PARA
LA SOBREVIVENCIA FINANCIERA

EXTERNOS

- A. Calidad de información que reporta el empleador.
- B. Grado de superávit o déficit de la compensación ante Fosyga
- C. Cambio en normatividad
- D. Variación en el cálculo y distribución de la UPC.
- E. Nivel de Copagos y cuotas moderadoras.
- F. Cartera morosa

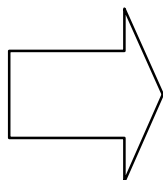
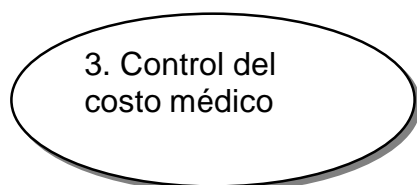
INTERNOS

- G. Calidad en la información capturada.
- H. Sistema de información soporte
- I. Gestión de cartera UPC



EXTERNOS

- A. Monopolio en la oferta de algunos servicios médicos en I.P.S.
- B. Incremento en la morbilidad de los afiliados.
- C. Decisiones judiciales para prestar servicios.
- D. Normatividad favorable de los afiliados.
- E. Fenómenos naturales
- F. Accidentes de tránsito (SOAT)
- G. Normatividad en el manejo de ATEP
- H. Calidad de prestadores de servicio
- I. Costo de medicamentos y suministros por inflación y devaluación.



INTERNOS

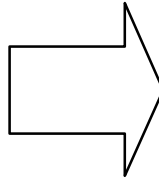
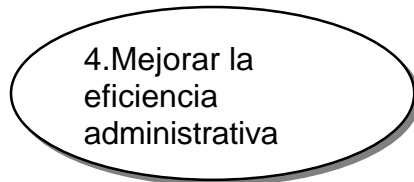
- J. Correcta operación del programa de auditoria médica.
- K. Aplicación inadecuada de programas PEP.
- L. Calidad en el sistema de información y comunicaciones.
- M. Calidad proceso y sistema de Operaciones
- N. Calidad proceso y sistema de cuentas medicas
- O. Demanda de servicios por afiliados trasladados del I.S.S.
- P. Políticas de recobro por cuentas de intermediación.
- Q. Esquema de Reaseguro
- R. Provisión del costo medico
- S. Oportunidad de recobros

OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PARA
LA ADMINISTRACIÓN



EXTERNOS

- A. Oferta de personal técnico sistemas
- B. Oferta de sistemas de información



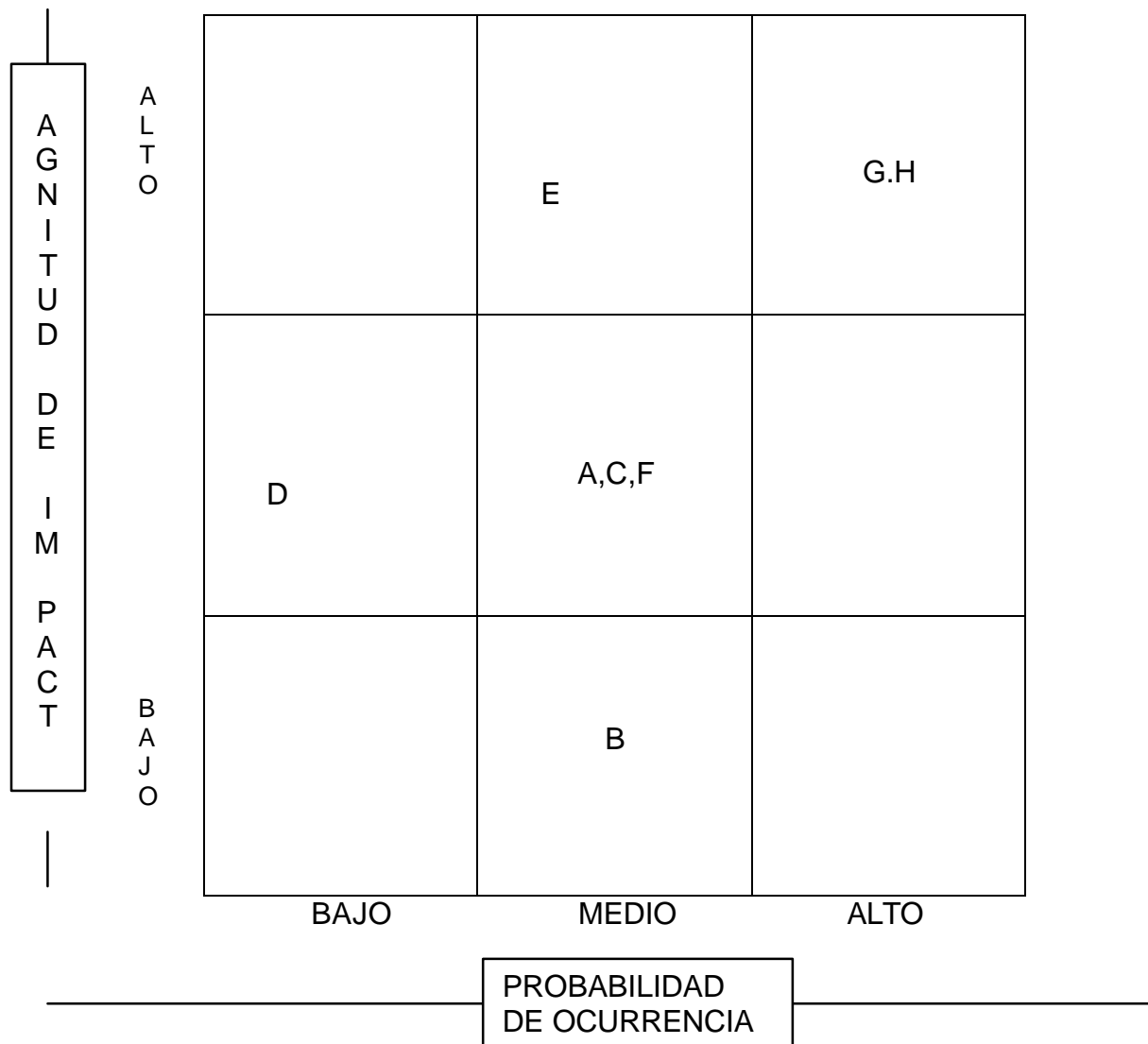
INTERNOS

- C. Motivación del talento humano
- D. Nivel de capacitación
- E. Perfil del talento humano
- F. Políticas de control interno
- G. Políticas y objetivos de la administración de la E.P.S.
- H. Comunicación dentro de la organización

3. MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL NEGOCIO

- MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS

OBJETIVO: CAPTAR CLIENTES RENTABLES



- MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS

OBJETIVO: RETENER CLIENTES RENTABLES

AGNITUD DE IMPACTO	ALTO		E,F	G
		D	A,C,D,H,I	
	BAJO		B	
		BAJO	MEDIO	ALTO
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

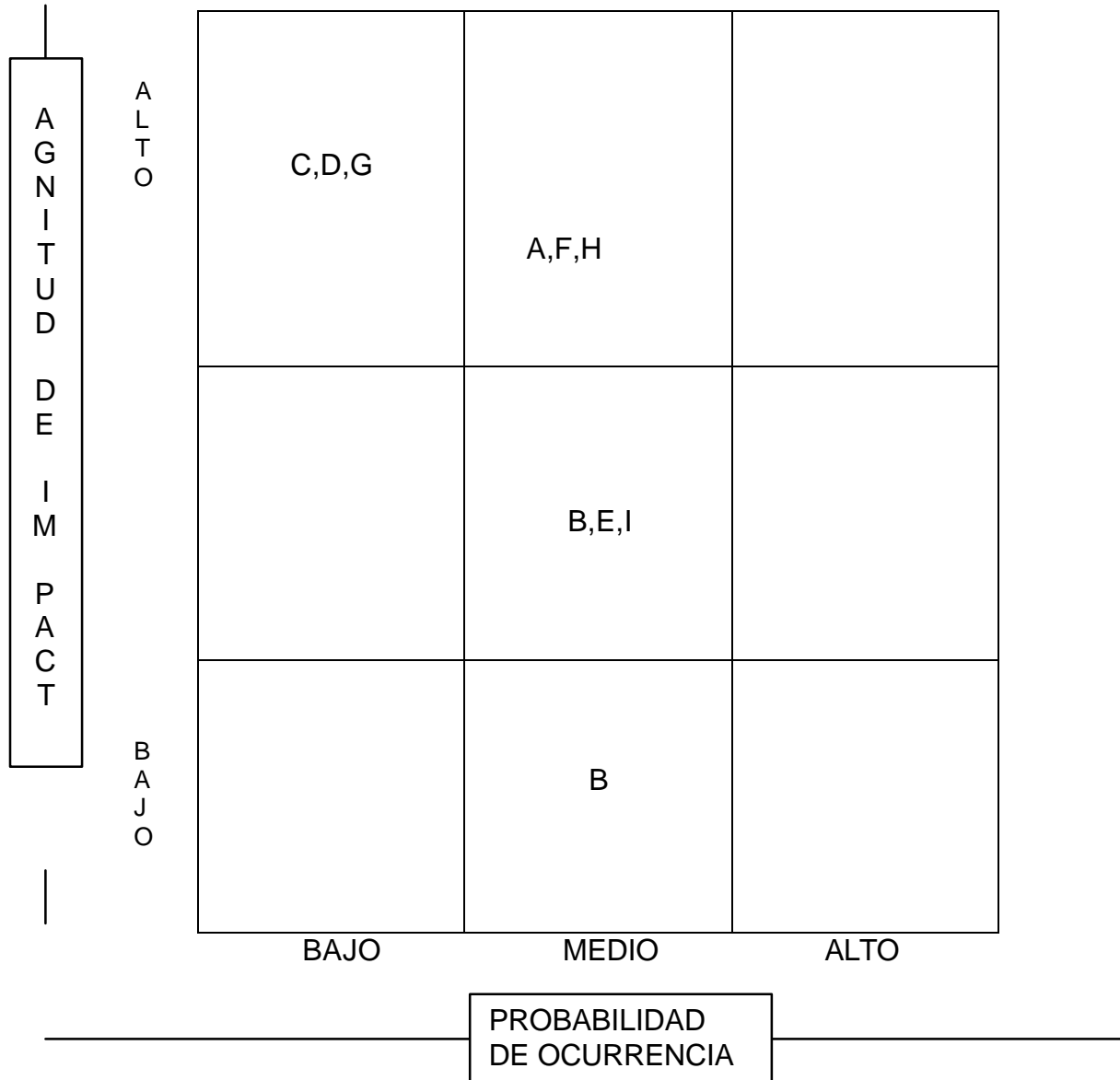
- MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS

OBJETIVO: OPTIMIZAR EL RECAUDO

AGNITUD DE IMPACTO	ALTO	F	A,C,D,E,G	
	MEDIO		B,H	
	BAJO		B	
		BAJO	MEDIO	ALTO
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

- MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS

OBJETIVO: OPTIMIZAR INGRESOS



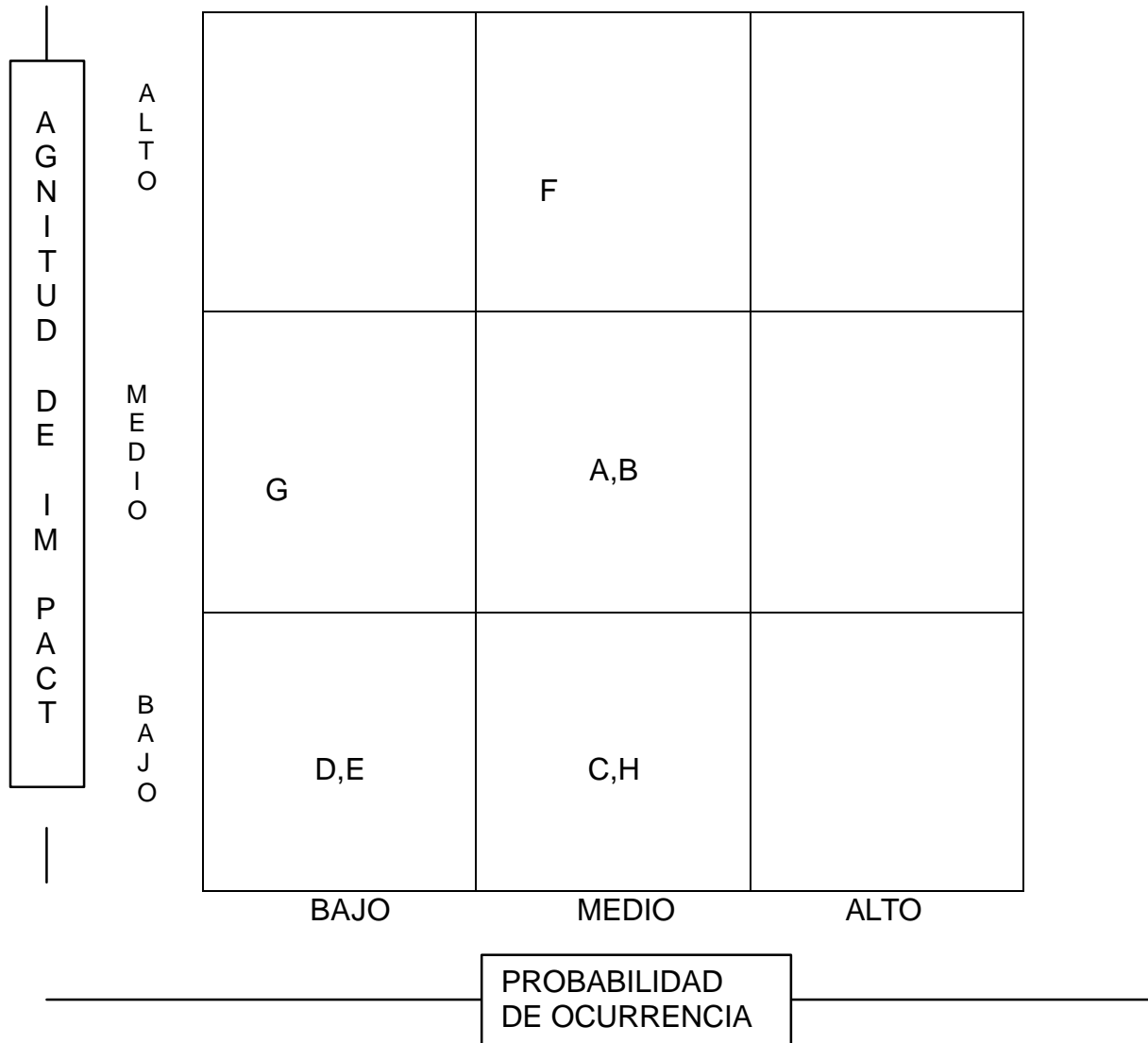
- MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS

OBJETIVO: CONTROL DEL COSTO MEDIO

A G N I T U D D E I M P A C T	ALTO	N	B,I,L,O,R	C,P,Q
		A,E,F,H,J,K	D,G,M,S	
	BAJO			
		BAJO	MEDIO	ALTO
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

- MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS

OBJETIVO: MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA



OBJETIVOS DE DESEMPEÑO DE FUNCIONES

OBJETIVOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Comercial							
Captar clientes rentables					20%	20%	20%
Retener clientes rentables					3%	3%	3%
Nivel de retiros							
Tecnología							
Abastecimiento							
Financieros							
Optimizar recaudo					95%	95%	95%
Recaudar el 95% del esperado							
Optimizar ingreso					10%	10%	10%
Prestación del servicio							
Control del costo medico							
Mantener el costo medio en % del ingreso operacional					80%	80%	80%
Recurso humano							
Mejorar la eficiencia administrativa							

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO DE FUNCIONES

OBJETIVOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Comercial							
Captar clientes rentables					20%	20%	20%
Retener clientes rentables					3%	3%	3%
Nivel de retiros							
Tecnología							
Abastecimiento							
Financieros							
Optimizar recaudo					95%	95%	95%
Recaudar el 95% del esperado							
Optimizar ingreso					10%	10%	10%
Prestación del servicio							
Control del costo medico							
Mantener el costo medio en % del ingreso operacional					80%	80%	80%
Recurso humano							
Mejorar la eficiencia administrativa							

CAPITULO NUEVE

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

9.1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA DEFINICION DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

Los elementos básicos para la definición de una estrategia funcional son: la estrategia corporativa la cual define los requerimientos que deben ser tenidas en cuenta para la estrategia funcional y específica, las metas y el alcance que esta puede tener, a este nivel los aportes más importantes lo dan una misión y el significado estratégico para desarrollar la capacidad funcional. Además, identifican los papeles críticos que corresponden a cada función para poder desarrollar una ventaja competitiva única.

La estrategia de negocios contiene un conjunto de programas multifuncionales bien coordinados tendientes a reforzar la posición competitiva del negocio. Por esto durante el proceso de formulación de estrategia del negocio, se debe identificar todo el apoyo funcional necesario. Una estrategia funcional no puede generarse de una forma independiente de los negocios que pretende desarrollar.¹ (Illera 2.000)

El examen del medio funcional y de la evaluación interna son tareas específicas para cada función, el examen del medio externo busca lograr la comprensión de las tendencias críticas de la industria y la posición presente y futura de los competidores claves.

Con respecto a la evaluación interna funcional, además del reconocimiento de las fortalezas y debilidades generales típicas del análisis al nivel de los negocios, determinar los conocimientos específicos que podríamos desarrollar para cada función individual con el fin de lograr una ventaja competitiva.

La posición competitiva de las diversas funciones se define a nivel del negocio, los directivos de dichas funciones deben formular una estrategia identificando y aprovechando cualquier sinergia en el presente.

Por último se deben definir programas generales y específicos, presupuestos y medición del desempeño. Lo anterior genera una serie de compromisos estratégicos de las funciones y la combinación de estos aspectos son la expresión

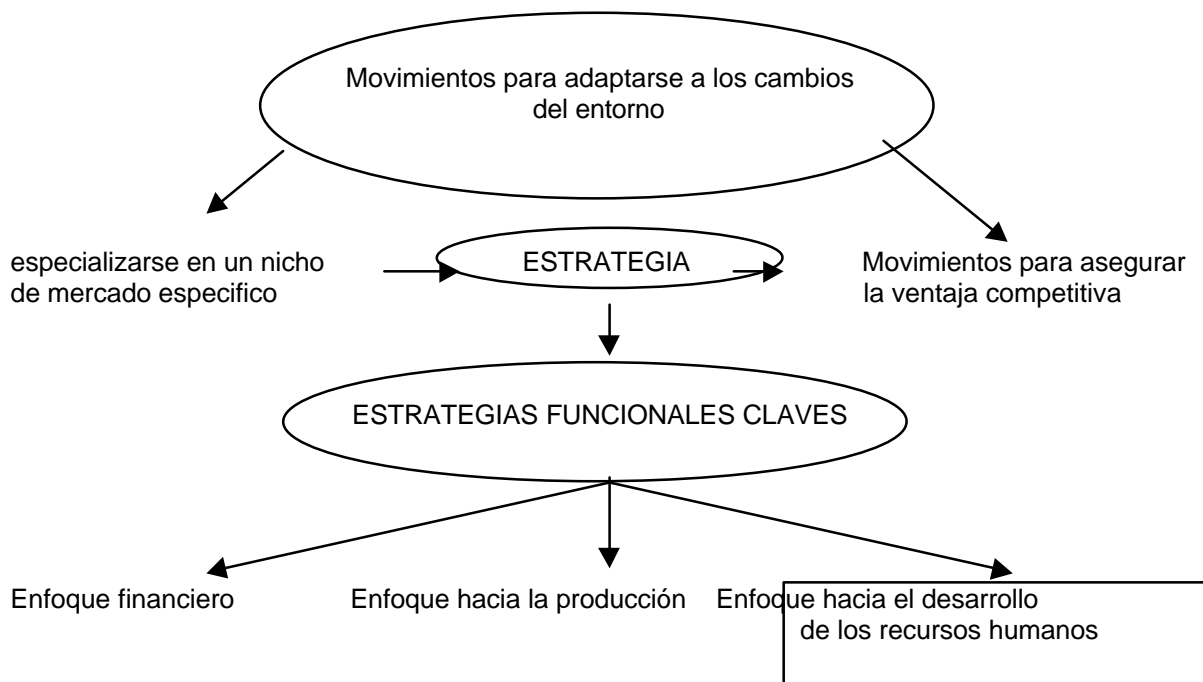
de responsabilidades coherentes con los objetivos corporativos del negocio a largo plazo.

9.2. INTERACCIONES FUNCIONALES Y LA NECESIDAD DE UNA MEJOR COORDINACIÓN DE FUNCIONES

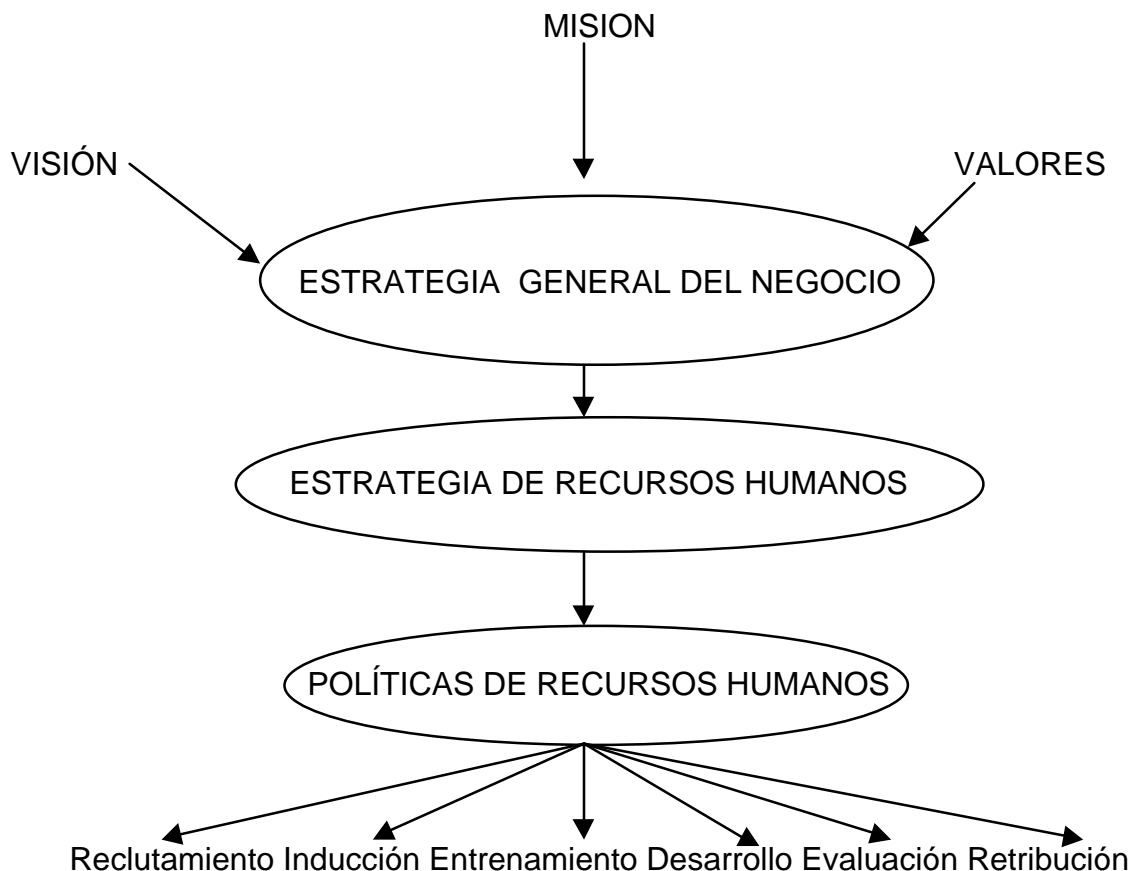
Es importante señalar la existencia de elementos comunes en el desarrollo de estrategias funcionales.

1. La formulación de la estrategia funcional depende de las pautas que se dan en el ámbito corporativo y de negocios.
2. Cierta número de decisiones estratégicas atraviesan varias funciones.
3. Las estrategias funcionales intentan capturar los desafíos generados en el medio anterior generando una creación de ventaja competitiva.

IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



La dirección estratégica de los recursos humanos



9.3. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. DIAGNOSTICO DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL FORTALEZAS:

Alta tasa de retención del personal
 Conocimiento amplio del negocio
 Continuidad con el cliente
 Desarrollo de una cultura de servicio
 Claridad en el sistema de remuneración y recompensas.

DEBILIDADES

Falta de claridad en las metas de desarrollo de los recursos humanos
 Evaluación orientada al corto plazo
 Conflicto entre las metas financieras y las metas de desarrollo de los recursos humanos

Demasiadas actividades y falta de tiempo disponible para su adecuado desarrollo

9.3.1. VENTAJA COMPETITIVA.

La ventaja competitiva se deriva de sus fortalezas y constituyen la base que sustenta el proceso de formulación de la estrategia.

La ventaja competitiva permite vincular las fuerzas competitivas con las características que hacen única y se concentran en las fortalezas que deben impulsar

Las capacidades distintivas pueden tener al menos dos orígenes para la empresa FAMISANAR:

- 1) LAS INVERSIONES EN EL DESARROLLO DE ACTIVOS PRIVILEGIADOS
Inversiones que permiten aumentar la capacidad y participación en el mercado, inversiones en desarrollo de economías de escala y creación de sistemas innovadores de producción, distribución, comercialización etc.
- 2) HABILIDADES, COMPETENCIAS Y EXPERIENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Sobre estos dos elementos de ventaja competitiva FAMISANAR puede ofrecer un servicio no diferenciado, para ponerlo a disposición del cliente a un precio altamente competitivo.

La oferta de un servicio de bajo costo por el cual el cliente esta dispuesto a pagar un precio igual al de la competencia.

La unión de los dos factores ofrecen la ventaja competitiva de la empresa.

9.3.2 RELACION DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL Y LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.

Sólo las organizaciones que dan la primera prioridad a los recursos humanos forjarán las fortalezas suficientes para convertirse en organizaciones de primera clase.

Esto implica que las compañías deben considerar al menos tres aspectos esenciales en esta interrelación

1. Los objetivos y las metas gerenciales del negocio jamás deben estructurarse y considerarse aisladas de las estrategias de Recursos humanos.
2. El éxito de los negocios reside en la mayoría de los casos en las personas con que se cuenta.

3. Encontrar y mantener las personas adecuadas en las organizaciones sólo se logra mediante una estrategia efectiva de Recursos humanos.

Esto implica que la estrategia se elabore y desarrolle dando respuesta al menos a cuatro aspectos básicos:

Cómo motivar al personal
 Cómo retribuir al personal
 Cómo educar al personal
 Cómo desarrollar al personal.

Es indispensable por lo tanto que la estrategia general del negocio esté asociada desde el comienzo a la estrategia funcional de los recursos humanos.

Desarrollar una cultura estratégica en la empresa
 Reconocer que el factor estratégico principal es el capital humano.

9.4. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS. RECURSOS HUMANOS FAMISANAR

Una de las claves para el éxito gerencial en el presente siglo será la dirección de los Recursos Humanos, por lo tanto este recurso será el de mayor valor estratégico. Esto determina un giro importante en su dirección.

Actualmente se hace énfasis en tres dimensiones de la dirección

Concepción del recurso humano, Eficacia competitiva y sistemas de control.

La forma de enfocar esta dirección sin embargo, es de manera muy limitada:

Factores	Sistema actual	Tendencia en el futuro
Concepción del recurso Humano Eficacia competitiva Sistemas de control	Costo Fija y predeterminada Normas y estándares	Inversión Mejora continua Compromisos y realizaciones

Estos tres fundamentos se relacionan con otros tres que determinan organización del trabajo.

Organización del trabajo actual y futuro.

Fundamentos	Sistema actual	Tendencia en el futuro
Unidad de trabajo Nivel de trabajo Papel de la persona	Individuo Puesto de trabajo Especialista	Equipo Trabajo a realizar Generalista

Fundamentación antropológica de la dirección de Recursos Humanos.

Los cambios operados en el entorno determinan nuevos enfoques en los sistemas de dirección, los cuales deben justificarse en su concepción antropológica.

Los recursos humanos no pueden seguir considerándose como un costo, igual al de los equipos, herramientas, edificios, en realidad son mucho más. Los recursos materiales son estáticos, los recursos humanos son dinámicos y por lo tanto pueden multiplicar su valor agregado.

La concepción de costo es muy estrecha y rompe con los modelos nuevos de considerar estos recursos como los que realmente son "Humanos" por lo tanto su dirección debe estar adecuada no sólo a las necesidades de la empresa, sino además, a las necesidades de las personas como seres humanos, con muchas necesidades que tienen que satisfacer en el trabajo y no sólo las de tipo económico, representadas por el salario.

La empresa debe permitir que las personas se relacionen y desarrollen un ajuste equilibrado entre sus necesidades y las necesidades específicas de la empresa. Esto implica adoptar una posición humanista que atienda además las necesidades de las personas, en el momento de diseñar e implementar las prácticas de personal 2(Flórez López, J. a. 1991)

Modelo de ajuste antropológico entre la persona y la empresa.

Necesidades	Motivación	Vínculo	Prácticas
Materiales	Extrínseca	Interés	Compensación
Psicológicas	Intrínseca	Adhesión	Formación y desarrollo
Sociales	Trascendental	Identificación	Participación

Fuente Pérez López J.A. Fundamentos de la Dirección de empresas. Rialp, Madrid 1993.

La motivación de las personas en el trabajo no sólo es para satisfacer las necesidades materiales. Es cierto que el trabajo de manera primaria sirve para obtener un salario que le permita satisfacer estas necesidades, (motivación extrínseca) pero además, necesita aprender, mejorar como persona, como

profesional, es decir satisfacer sus necesidades de tipo psicológico (motivación intrínseca) y para relacionarse y ser útil a los demás. 3 (Pérez López J,A,1,993)

Cuando el trabajador sólo puede satisfacer sus necesidades por medio del salario, su relación con la empresa es de puro interés, es necesario que pueda satisfacer sus necesidades de tipo Psicológico para que pueda realizar una vinculación de adhesión y además, de tipo social para obtener identificación con la empresa. De esta manera se debe buscar una motivación integral que se enmarque en los tres vínculos establecidos.

De esta manera la empresa puede obtener un mayor rendimiento de sus trabajadores y una mayor satisfacción de sus necesidades como ser humano.

La respuesta que debe dar la empresa tiene que considerar los aspectos mencionados y por lo tanto sus prácticas de dirección deben considerar tres elementos que den respuesta a las necesidades humanas:

La compensación que satisface la necesidad material y se refleja en el salario. Las necesidades de tipo psicológico que se reflejan en la formación y desarrollo como personas, como empleado.

Las necesidades de tipo social que se reflejan en la participación.

Principio rector. Desarrollo de los recursos humanos

Relación operativa: de coordinación

Papel del organismo de recursos humanos: Protagonista.

Partiendo de estos elementos la relación entre estrategia y recursos humanos no puede considerarse sólo de jerarquía, el concepto que debe primar es el de coordinación.

Cuando se reconoce esta misión en la definición de la estrategia el papel del organismo de recursos humanos es primordial.

La fundamentación del Departamento de recursos humanos

El ejercicio de la función de recursos humanos es responsabilidad primaria de los mandos directos. A ellos les corresponde la administración de las personas y el cumplimiento de los requisitos de sus trabajos.

Las prácticas se desarrollan a través de la línea de mando.

La línea de mando debe cumplir con su función genérica de personal procurando el ajuste presente y futuro entre el empleado y su puesto de trabajo, facilitándole los medios para que cumpla de la manera mejor posible su trabajo, velando porque sea compensado de la manera más adecuada, velando por su desarrollo personal y profesional, y orientándolo para que expanda y desarrolle mejor sus habilidades.

El departamento de personal debe desempeñar la función de asesoría poniendo a disposición de la línea de mando una serie de técnicas especializadas para dar sustentación a las prácticas anteriormente mencionadas.

Las relaciones entre la línea de mando y el departamento de personal se estructuran sobre la filosofía y la cultura de la organización.

La filosofía puede considerarse como un conjunto de valores con que la empresa se define. La filosofía constituye un mecanismo poderoso de integración del personal en la empresa y fundamenta el ajuste entre personas y empresa, guía la acción de personal entre los mandos y el departamento de recursos humanos.

La acción de la filosofía se materializa en la definición de las políticas de personal, mediante las cuales se definen las directrices de las distintas prácticas de administración de personal.

Las políticas de personal tienen que ajustarse a los valores, objetivos y medios de la empresa. Las prácticas de administración de personal deben ser coherentes con los principios, los valores y en general con la filosofía de la empresa. Estas políticas deben responder a la realidad competitiva y deben apoyarse y reforzarse mutuamente. Dentro de esta lógica integradora.

9.5 LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL

La filosofía de la organización está compuesta por un conjunto de valores, objetivos y medios con que la empresa se define.

La forma de relación de los empleados con la empresa es lo que se llama el contrato psicológico, depende de la definición de esta filosofía, y se constituye en el mecanismo de integración del personal en la empresa.

La filosofía debe establecerse por lo tanto para guiar la acción del personal y para enmarcar la actividad del departamento de recursos humanos.

La primera concreción de la filosofía de la empresa se materializa a través de la definición de políticas de personal, mediante las cuales se define las prácticas de personal; reclutamiento, selección, desarrollo, etc.

9.6. PRACTICAS QUE SE DEBEN DESARROLLAR EN LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN FAMISANAR.

En la empresa deben implantar y desarrollar cinco prácticas comunes en este tipo de empresas: comunicación, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo y compensación.

1. **COMUNICACIÓN:** Incluye las actividades orientadas a establecer un grado de colaboración entre los directivos y los empleados. Esta función tiene por objetivo desarrollar los instrumentos, los procedimientos y las estrategias para explicar a los empleados las políticas de personal, los derechos y obligaciones y transmitir la información de interés general.
2. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:** Incluye todas las actividades relacionadas con el movimiento interno de la gente a través de los puestos y la contratación externa. El proceso primordial se refiere al ajuste entre los recursos humanos disponibles, y los puestos dentro de la empresa.

Involucra el conjunto de actividades encaminadas a ocupar las vacantes en las empresas y seleccionar entre los candidatos a las personas más idóneas y aconsejables para el desempeño de la función que se va encomendar.

3. **EVALUACION DEL DESEMPEÑO:** Se refiere al análisis de las actividades de los empleados con el fin de señalar las áreas de progreso y de mejora individual o de grupo.
4. **FORMACIÓN Y DESARROLLO:** Incluye las actividades que permiten asegurar que los individuos están adecuadamente disponibles con las aptitudes y los conocimientos necesarios para desempeñarse en el trabajo asignado. Incluye además, las acciones, más o menos programadas y explicitadas, para desarrollar, el potencial de aprendizaje de los empleados.
5. **COMPENSACIÓN:** Incluye las distintas formas de retribución económica de los trabajadores, que permiten establecer y lograr un grado de colaboración adecuado para la consecución de los objetivos de la empresa.

9.7 LA DIRECCIÓN DE PERSONAL Y LOS PROBLEMAS HUMANOS EN FAMISANAR.

Se hace necesario tratar los problemas de las personas sin las cuales nada se hará posible. Las personas, es necesario seleccionarlas, formarlas, orientarlas,

motivarlas y mandarlas. Es inútil recalcar que es la tarea más esencial de la dirección.

Esta importancia da lugar para que se trate el problema desde dos puntos de vista:

Por una parte desde el punto de vista de las necesidades de la empresa, de personal que cumpla bajo el plan de acción y con miras a cumplir con unos objetivos. Desde este punto de vista el hombre es considerado como un medio al servicio de la empresa.

Por otra parte desde el punto de vista de las personas comprometidas con la acción de la empresa, es necesario considerar, sus problemas, sus ambiciones, sus límites. Desde este punto de vista el hombre se convierte en el fin de la empresa, siendo la empresa un medio para alcanzar la solución de sus necesidades.

La mayor parte de los problemas de personal resultan de una mala dialéctica entre estos dos puntos de vista. La mejor manera de dirigir los miembros de una organización es conciliar estos dos puntos de vista en una síntesis equilibrada.

PUNTO DE VISTA DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

Desde este punto de vista la función de recursos humanos tiene como objetivo suministrar a la empresa los medios esenciales para cubrir y desarrollar su acción. Los hombres se convierten en un medio, como la tecnología, los insumos, los equipos etc.

Desde el punto de vista técnico esta función asume la función de aprovisionamiento, es decir que debe de dotar a la empresa de las personas en las condiciones necesarias para realizar sus objetivos y programas. Dentro de esta óptica se debe considerar:

Cantidad y **plazo** correspondientes a los requisitos expresados por el programa de actividad

Calificación correspondiente a las técnicas necesarias

Condiciones de remuneración compatibles con las disponibilidades de la empresa.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.

En este aspecto debemos hacer énfasis en las exigencias y la lógica derivada de los factores de motivación que debe tener la empresa.

La motivación de personal debe considerarse como la fuente de la acción, así como que es la fuente para satisfacer las necesidades fundamentales de todo ser humano:

Conservación: necesidad de subsistir con su familia en las mejores condiciones posibles.

Seguridad: necesidad de sentirse protegido contra lo desconocido, cambios, el peligro, la arbitrariedad, la falta de directivas.

Solidaridad: necesidad de sentirse miembro de un grupo, de un equipo, con lazos de pertenencia y a veces de amistad.

Consideración: necesidad de ser considerado en tanto que es persona, de ser apreciado en sus valores, conocimientos, personalidad.

Utilidad: necesidad de ser eficaz, de ser útil y de concurrir personalmente al desarrollo de una actividad que sobrepasa la individualidad.

Crecimiento: necesidad de sentir que crece, en conocimientos, en **posibilidades**

Expresión: necesidad de tener la posibilidad de expresar su personalidad en la actividad laboral; el nivel más elevado consiste en sentir que aporta personalmente a la gestión a la creación de la actividad económica.

Justicia: necesidad de ser tratado equitativamente, de no ser tratado arbitrariamente, menospreciado con relación a otros miembros de la empresa.

9.8 LA ACCIÓN DE LA EMPRESA Y LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS:

Es necesario considerar que no siempre es posible practicar todos los puntos de motivación positiva y que se relacionan con las necesidades de las personas: el trabajo sus exigencias, sus presiones determinan un ambiente para la motivación. Empero, es necesario considerar que no se puede rechazar algún factor sin motivo, sólo si es incompatible con las necesidades y exigencias del trabajo.

NECESIDADES HUMANAS Y ASPECTOS DE LA POLÍTICA DE PERSONAL QUE GUARDAN MOTIVACIÓN POSITIVA

Necesidades fundamentales	Política de personal. Motivación positiva
Conservación	Mínimo garantizado de remuneración Asistencia medica y social seguridad del trabajo
Seguridad	Actividades programadas, necesidades previstas, organización prevista, responsabilidades definidas Cambios avanzados y preparados
Solidaridad	Respecto de los grupos profesionales, trabajo en equipo. Coordinación información
Utilidad	Tareas y responsabilidades definidas Evaluación de realizaciones y desempeño La empresa sirve y tiene en cuenta el interés general.
Crecimiento	Aprendizaje, formación, perfeccionamiento. Jefaturas competentes Promoción interna Primas de resultados Participación en los resultados
Expresión creación e iniciativa	Delegación de responsabilidades Autonomía en la realización de objetivos Estudio participativo de decisiones Sistema de sugerencias
Justicia	Criterios, objetivos de calificación y remuneración. Criterios objetivos de promoción y despido
Confort.	Buena administración y disponibilidad de espacios, ambiente, servicios sociales.

PROGRAMA GENERALES DE ACCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
FAMISANAR

ACTIVIDAD	OBJETIVOS CORTO PLAZO	OBJETIVOS LARGO PLAZO	PROGRAMA GENERAL
Selección, promoción y asignación	Desarrollo individual en el trabajo Capacitación individual según requerimientos	Desarrollo del personal selectivo para ocupar puestos gerenciales	Plan de perfeccionamiento. Capacitación masiva. Análisis de futuras habilidades requeridas
Evaluación	Desarrollar el proceso de evaluación de manera continua Iniciar a los jefes en los procesos de evaluación	Establecer un sistema de "coaching" "diferenciación"	Taller sobre evaluación de desempeño con la participación de jefes y subordinados
Recompensas y remuneración	Reforzar la diferenciación entre el personal	Seguimiento y medición de resultados y competencias críticas	Premios por gestión de cuentas Programa de bonificaciones
Relaciones laborales y comunicación	Motivación del personal en todos los niveles Iniciar proceso de motivación a todos los niveles		Desarrollo de programas de comunicación formal en todos los niveles con frecuencia
Desarrollo gerencial	Preparar a los jefes para enfrentar los cambios del entorno		Programa de desarrollo ejecutivo.
Cambio y mejoramiento	Generar una cultura que impulse a los resultados	Cultura de autorenovación continua	
Control estratégico de los recursos humanos	Definición y seguimiento de los indicadores de gestión	Incrementar la ventaja competitiva sostenible en los recursos humanos	

9.9. LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMISANAR

La dirección de los recursos humanos en la empresa se caracteriza por una falta de coherencia interna y externa. El sistema parte del análisis individualizado de las prácticas de personal, pero de manera incompleta poniendo énfasis sólo en la selección, sin interrelacionar la acción con las otras prácticas aconsejables de formación y compensación. Las prácticas no tienen cuerpo y no representan un conjunto, el enfoque es inadecuado.

Los cambios que se observan en el entorno cuestionan el funcionamiento de la actividad de Administración y desarrollo de los recursos humanos en la empresa.

El sistema de manera integral debe desarrollarse en el contexto de la estrategia gerencial como tal, los recursos humanos se constituyen en un factor esencial de la ventaja competitiva de la empresa.

Por lo tanto se debe hacer frente a las nuevas situaciones e impulsar de manera más eficiente las tareas que tradicionalmente ha desarrollado la empresa. Es decir que debe seguir seleccionando y contratando el personal, pero deberá administrar las políticas de salarios y prestaciones sociales. La gran diferencia será que esto se debe hacer de manera mucho más eficiente y eficaz y con una orientación estratégica, lo que quiere decir que éstas actividades se deberán desarrollar teniendo en cuenta sus aportes a la generación de valor de los servicios que se ofrecen al cliente.

La función de recursos humanos es necesaria que se reoriente y se ajuste a los nuevos retos del entorno.

- 1) Se debe reconocer que la función es primordial
- 2) Que la función no solamente se desarrolla por los especialistas del departamento de personal, sino que es indispensable que participen todos los miembros de la organización, en especial la línea operativa. La responsabilidad por la administración de personal debe ampliarse a toda la organización.
- 3) Los miembros del departamento de los recursos humanos deberán ampliar su campo de conocimiento y abrir la perspectiva de su experiencia para aumentar

su conocimiento de las diversas áreas de la organización, planeación, finanzas y mercadotecnia.

- 4) Deben cambiar las perspectivas de la función tradicional hacia la administración del capital intelectual, entendido como las percepciones individuales, los conocimientos, las experiencias y el compromiso de los empleados.

Sobre estas base se pueden establecer las características de la función de recursos humanos.

9.10. CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FAMISANAR

MISION

- 1) Impulsar la función de recursos humanos en la organización con el enfoque de resaltar el capital humano.

Debe ser parte integrante de los órganos de niveles estratégico en los que se involucran las decisiones trascendentales, de forma que la función tenga elementos de vinculación y de información con la cabeza de la organización.

- 2) La presencia en el nivel estratégico permitirá definir sus propios requerimientos en conocimientos, experiencia, tecnología y prácticas que le permitan desempeñar mejor la nueva función.
- 3) El departamento de recursos humanos debe estar integrado por expertos con amplios conocimientos, habilidades y experiencias que las nuevas condiciones exigen.
- 4) El departamento de Recursos humanos debe impulsar el cambio permanente de la organización a partir de la evolución observada del entorno y debe constituirse en el agente de cambio, para ello deberá formular los modelos y las metodologías de cambio y crear una cultura favorable al cambio permanente.

9.11. POLITICAS A SEGUIR CON RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS.

Las Políticas que se establezcan en FAMISANAR deben orientarse hacia acrecentar la capacidad de los recursos humanos, por lo tanto se deben considerar como políticas al menos las siguientes:

1. La primera política debe orientarse hacia acrecentar el talento de los recursos humanos, por lo tanto se debe dar preferencia a la capacitación formal y a experiencias de desarrollo en el cargo, que faciliten el mejoramiento de las destrezas. Esta capacitación necesariamente debe relacionarse con resultados del negocio y debe buscarse se genere aprendizaje mediante la acción, de manera sistemática y continua.
2. En lo posible el personal debe capacitarse y desarrollarse, sino se tiene talento disponible y accesible se debe buscar por fuera, Esto será posible cuando el talento adquirido de esta manera sea más calificado que el que existe en la empresa.
3. La empresa debe deshacerse de las personas que no cumplan con las normas de desempeño y que son incapaces de cambiar, aprender y adaptarse al ritmo que exige las condiciones actuales del entorno. Esto implica una planificación " parte de la gerencia para que se apliquen las decisiones correspondientes en especial aquellas que son más difíciles.
4. La empresa debe retener a los empleados imprescindibles, tanto a nivel gerencial como al nivel de empleados que generen el éxito de manejo de la clientela.
5. La remuneración debe guardar estrecha relación con los resultados en el trabajo y se debe considerar como la manifestación pública de una labor bien desarrollada No debe sólo dar un reconocimiento moral, sino además económico.
6. Los jefes deben dedicar más tiempo al personal, así mismo deben elevar las normas, fijar expectativas altas y general exigencias. Esto debe unirse a la necesidad de brindar los recursos necesarios que les permita cumplir con las exigencias mayores.

9.12. RESULTADOS QUE SE DEBEN ESPERAR

De acuerdo con el diagnóstico organizacional el capital de recursos humanos se encuentra subutilizado y dadas las condiciones actuales de la economía de servicios, la cual determina un fuerte desarrollo del sector el capital humano se va haciendo más importante.

La excelencia del servicio se va a derivar de las sólidas relaciones que se establezcan con el cliente, y esto se hace posible gracias a la capacidad y la

dedicación de los empleados como individuos que generan y desarrollan estas relaciones.

El factor humano es esencial para que el cliente perciba mejor la empresa

Se espera que la estrategia basada en los anteriores elementos pueda permitir a la empresa hacer funcionar mejor los demás factores y recursos.

Concretamente se debe reconocer que a la gerencia le corresponde hacer productivos los conocimientos de los empleados y convertir los recursos humanos en valor para los clientes, el capital humano está subutilizado y que es uno de los pocos activos susceptibles de valorizarse.

10. CONCLUSIONES

1. En el trabajo desarrollado hemos detectado que nos encontramos en un momento de fuertes cambios de todas las dimensiones del entorno, que se puede calificar como turbulento. El cambio es más acelerado, profundo y generalizado, en todos los campos de la sociedad.

El cambio nos ha transportado a una nueva era en donde los valores estratégicos son la información, la tecnología y el conocimiento humano. Estas grandes transformaciones cambian los patrones de referencia, en la sociedad, en las instituciones y en las empresas. Como consecuencia está obligando a la gerencia a buscar nuevas formas de supervivencia y adaptación y a buscar nuevos paradigmas para explicar el comportamiento estratégico en este nuevo entorno.

La gerencia debe comprender que es necesario orientar la energía, que es necesario involucrarse en el cambio y que es necesario buscar el crecimiento.

En estas nuevas condiciones, el gran cambio debe venir de las organizaciones, de sus miembros, los cuales pasarán por los hechos del cambio a ser el verdadero activo estratégico del futuro.

Como consecuencia la empresa FAMISANAR debe pensar en replantear su posicionamiento para controlar las amenazas y aprovechar las oportunidades del futuro.

2. El diagnóstico organizacional muestra un balance bastante desfavorable para la empresa, en especial en la dirección y sus destrezas gerenciales y en el análisis funcional en donde sólo se salva la función tecnológica.

El análisis interno muestra grandes dificultades para determinar las competencias estratégicas de la empresa, las capacidades de la empresa se muestran bastante disminuidas. Los activos estratégicos para generar la ventaja competitiva se muestran de la misma manera.

Los activos estratégicos en la actualidad no permiten marcar la diferencia con la competencia y no le dan mayor capacidad de reacción ni capacidad de respuesta a los cambios de la demanda de los clientes.

Podemos considerar que en la actualidad los activos estratégicos no permiten mantener una posición defendible frente a la competencia.

El análisis estratégico interno nos permite concluir que existen grandes dificultades de la empresa, para desarrollar ventajas claramente sostenibles.

- 3 En el plano competitivo y análisis de la competencia hemos encontrado que la empresa no es la más fuerte y que no está en posibilidad de desarrollar por propia incitativa fuertes movimientos estratégicos. Al respecto se puede decir que no existe el deseo de desarrollar estos movimientos y difícilmente se cuenta con capacidad para realizarlos.
- 4 Por las anteriores consideraciones hemos concluido que se hace necesaria la reestructuración de la ventaja competitiva de la empresa y que esta sea una de las bases de ese nuevo reposicionamiento.

Estudiando el potencial de los distintos recursos concluimos que son los recursos humanos los que deben considerarse como base de la nueva ventaja competitiva y su sustentabilidad debe generarse de este valor estratégico

5. El análisis realizado nos lleva a recomendar que la estrategia general de la empresa y la dirección de recursos humanos deben estar totalmente integradas.

El proceso se debe desarrollar en dos etapas:

Una primera que se caracterizaría por relaciones de tipo administrativo, donde el departamento de recursos humanos se involucra en el día a día (nóminas, seguros, seguridad social etc.,) como está hoy en día, función auxiliar y pasar a una segunda etapa, en la cual, el Departamento de personal se considera un organismo estratégico, desarrollando su función de manera integrativa entre la dirección genencial y el personal, donde los recursos humanos pasan a ser parte esencial para la definición de la estrategia.

6. La empresa tiene que considerar que una de las bases para su éxito futuro se encuentra en el sistema de dirección de personal (hoy relegado a un segundo lugar).

Por lo tanto es necesario dotar a FAMISANAR y a los miembros de la organización de un fuerte liderazgo, estructurado sobre la comunicación, motivación, visión estratégica y coordinación todo ello como base de una nueva cultura organizacional en donde sobresalga la colaboración y la responsabilidad social.

7. La empresa FAMISANAR, debe cambiar su estructuración tradicional de manejo de los recursos humanos basada en la eficacia del trabajo y pasar a las nuevas realidades del entorno cada vez más competitivo y centrar la eficacia de las personas en las mejoras continuas del trabajo y reemplazar el control de normas por el compromiso personal.

8. La turbulencia del entorno detectada, obliga a la empresa a desarrollar nuevas formas de organización del trabajo. Pero, además, la empresa debe asumir una nueva forma de concebir la dirección de las personas, ajustando los procesos a las necesidades de las personas y de la organización.
9. El nuevo sistema de dirección de los recursos humanos, debe tener un carácter humanista, que valore las necesidades y motivaciones de las personas en el momento de determinar y definir las practicas de personal.
10. La empresa debe trabajar impulsada por las necesidades de los miembros de su personal y debe buscar la posibilidad de satisfacer esas necesidades mediante el diseño e implementación de una política y practicas de dirección de los de recursos humanos más acordes con la situación actual.
11. Las políticas que se establezcan deben ser el fundamento de los procesos y practicas de reclutamiento, evaluación, formación, desarrollo remuneración, control y sobre todo de la semilla del compromiso individual con la empresa.

BIBLIOGRAFIA CITADA

CAPITULO PRIMERO

1. ILLERA -D Luis Eduardo y ILLERA C.Arianne; Direccionamiento Organizacional y Estrategia, Universidad de la Sabana, 1997
2. OMIHANI ; La tercera Revoludon Industrial, Rialp , Buenos Aires 1986
3. LASFARGUE, Vive L'nformatique, microinformatique, bureacreatique, robotique, telematique. Les Editores d 'Organization, Paris,
4. ILLERA, D, Luis Eduardo; Curso de Negocios Internacionales, Universidad de la Sabana. Especialización en Comunicación Organizacional, 1997, 50CDE.
6. ILLERA D, Luis Eduardo, ob cit 1997
7. ILLERA D, Luis Eduardo, ob cit 1997
8. ILLERA D, Luis Eduardo, ob cit 1997

CAPITULO SEGUNDO

1. ILLERA D. Luis Eduardo , Curso de Gerencia. (Diagnostico del Entorno y competitividad) Universidad de La Sabana 2.000
2. DRUCKER, Peter La gerencia. Tareas, responsabilidades y practicas. Editorial Ateneo, Buenos Aires , 1976
3. MOTTA P,R; La Ciencia y el Arte de ser Dirigente. Tercer mundo de Ediciones. Colombia 1993
4. ILLERA D. Luis Eduardo, Ob cit 1997
5. ILLERA D. Luis Eduardo, ILLERA C. Arianne. Ob cit 1997

CAPITULO TERCERO

1. BANCO MUNDIAL, Informe sobre Desarrollo Mundial. El conocimiento al servicio del Desarrollo, 1998-1999 Washington 1998
2. OECD
3. CEPAL
4. BANCOMUNDIAL obcit.1998
5. PLANEACION NACIONAL, Estadísticas. Umacro 1999
6. PlaneacionnacionalOBCIT1998
7. BANCODELAREPUBLICA Informe de la Junta directiva 1999
8. PLANEACION NACIONAL Ob, cit 1998
9. PLANEACION NACIONAL Ob cit 1998
10. PLANEACION NACIONAL Ob, cit 1998
11. DANE, Encuesta Nacional de Hogares, Umacro 1999
12. 12.MINISTERIODEMEDIOAMBIENTE, 1999
13. 13.MINISTERIOR DEL MEDIO AMBIENTE, 1999
14. DANE, 1998 Umacro,
15. DANE, 1998 Umacro
16. DANE, 1998, Umacro
17. 17.CEPAL1998
18. 18.CEPAL,1998~
19. PLANEACION NACIONAL, 1998 Umacro
20. PLANEACION ANCIONAL 1998 Umacro
21. DANE, Encuesta Nacional de Hogares, Umacro 1999
22. ILLERA D, Luis Eduardo, ob, cit 2.000
23. ILLERA D, Luis Eduardo, ob cit, 2.000

24. ILLERA D, Luis Eduardo, ob cit, 2.000

25. ILLERA D Luis Eduardo. ob cit 2 000

CAPITULO CUARTO

1. LEY 100 DE 1993

2. SALUD COLOMBIA

3. MINISTERIODE SALUD 1999

4. MINISTERIODE SALUD 1999

5. MINISTERIO DE SALUD 1999

6. MINISTERIODE SALUD 1999

7. CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

8. LEY 1001993

9. LEY 60 Y 100 DE 1993

10. GERMAN PLAZAS G 1998

11. CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD 1999

12. INFORME ANUAL DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD A LAS COMISIONES SEPTIMA DEL SENADO Y SEPTIMA DE

CAPITULO QUINTO

1. THOMPSON STRICLAND; Direccion y Administradon Estrategia, Addison, Wesley, 1994

2. ILLERA D, Luis Eduardo, ob cit 2.000

3. PORTER M, Estrategia competitiva. Tecnicas para el analisis de los Sectores industriales y de la competencia, CECSA 8 reimpression 1994

CAPITULO SEIS

1. ILLERA D Luis Eduardo, ob cit 2.000

CAPITULO SIETE

1. ILLERA D, Luis Eduardo; Diagnostico organizacional, Universidad de la Sabana, 2.000 b

CAPITULO OCHO

1. ILLERA D. Luis Eduardo Estrategia Gerencial Universidad de La Sabana, 2000
c

CAPITULO NUEVE

1. ILLERA D, Luis Eduardo, Estrategia Gerencial, Universidad de La Sabana, Material de trabajo, 2.000
2. FLOREZ LOPEZ J Teoría de la Acción Humana en las organizaciones. La acción personal Rialp Madrid, 1991
3. PEREZ LOPEZ J,A, Fundamentos de la Dirección de empresas, Rialp, Madrid 1993
4. SANCHEZ- RUNDE Cartos J. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Folio, Barcelona 1997
5. SANCHEZ -RUNDE, Carlos J, ob cit, 1997

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA UTILIZADA

1. ANSOFF Igor H.; Implanting Strategic management, Prentice Hall, Nueva York 1,984
2. ANSOFF, Igor H.; La Direcdon Estrategica en la Practica Empresarial. Addison Wesley Iberoamericana Estados Unidos, 1997
3. HANDSCOMBE R.S. Liderazgo estrategico. Me Graw Hill, Colombia 1997
- 4 HAX Arnoldo; MALUJ N; Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Edi,

Garnica Argentina 1997

5. HERMIDA JORGE; Administradon & Estrategia, Macchi, Buenos Aires, Argentina 1992
- 6, HIILLW.L.; Administradon Estrategica, Me Graw Hill, Colombia, 1996
7. ILLERA D, Luis Eduardo, Analisis del Entorno, Universidad de la Salle, Bogotá 1995
8. BUENO, Eduardo; Direcdon Estratégica de la empresa, Piramide S.a. Madrid, 1996
9. CANE SHEILA; Como triunfar a través de las personas. Me Graw Hill Santa, Fede Bogotá 1,997.
10. GARCIA Salvador; La Dirección por Valores. Mc Graw Hill. España 1997.