DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 131, ISSN: 0124-8219
Julio de 2012

Perdurabilidad empresarial: caso sector empresas sociales del Estado (ESES), hospitales de nivel II de complejidad

Hugo Alberto Rivera
Mauricio Ceballos
Catalina Higuita
Cristian Gómez
José Alberto Flórez

Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Perdurabilidad empresarial: caso sector empresas sociales del Estado (ESES), hospitales de nivel II de complejidad

Documento de investigación Nº 131

Hugo Alberto Rivera
Mauricio Ceballos
Catalina Higuita
Cristian Gómez
José Alberto Flórez

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)
Línea de investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Bogotá D.C.
2012

Perdurabilidad empresarial: caso sector empresas sociales del Estado (ESES), hospitales de nivel II de complejidad / Hugo Alberto Rivera [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
38 p. (Documento de Investigación; 131)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos / Perdurabilidad / Planificación estratégica / Empresas sociales del Estado. ESE – Estudio de caso / Hospitales – Administración – Estudio de casos / I. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), Línea de Investigación: Perdurabilidad / II. Rivera, Hugo Alberto / III. Ceballos, Mauricio / IV. Higuita, Catalina / V. Gómez, Cristian / VI. Flórez, José Alberto / VI. Serie..

658.835 SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca.

dcl Julio 26 de 2012

Hugo Alberto Rivera
Mauricio Ceballos
Catalina Higuita
Cristian Gómez
José Alberto Flórez

Corrección de estilo
Lina Morales

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
http://editorial.urosario.edu.co

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: julio de 2011
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

Introducción 5

Análisis estratégico del sector 8

Análisis de hacinamiento 8
1. Seleccionar un indicador 9
2. Calcular indicador 9
3. Hacer cálculos estadísticos 9
4. Ubicar empresas 9

Hacinamiento cuantitativo 10

Hacinamiento cualitativo 15
Recurso humano 16
Dotación y mantenimiento 16
Manejo de medicamentos 16
Procesos prioritarios asistenciales 17
Historia clínica 17
Referencia y contrarreferencia 18
Gestión del riesgo 18

Levantamiento del panorama competitivo 22

Fuerzas de mercado 24
Nivel de rivalidad entre competidores existentes 24
Poder de negociación de compradores 26
Riesgo de ingreso 26
Poder de negociación de proveedores 28
Bienes sustitutos 29

Estudio de competidores 30

Crecimiento potencial sostenible 30

Índices de erosión 32

Conclusiones 35

Referencias 37

Índice

Gráficos

Figura 1. ROA ESE nivel II, 2006 11
Figura 2. ROA ESE nivel II, 2007 11
Figura 3. ROA ESE nivel II, 2008 12
Figura 4. ROA ESE nivel II, 2009 12
Figura 5. ROA ESE nivel II, 2010 12
Figura 6. ROA ESE nivel II, 2011 13
Figura 7. Evolución de los indicadores estadísticos según ROA 14
Figura 8. Zonas de desempeño 15

Tablas

Tabla 1. Cálculo del indicador de rentabilidad operacional del activo (ROA) 2006-2011 10
Tabla 2. Indicadores estadísticos aplicados al ROA empresas sociales del Estado 2006-2011 13
Tabla 3. Matriz de doble entrada de ponderación de categorías cualitativas 19
Tabla 4. Nivel de imitación ESE de nivel II 20
Tabla 5. Panorama competitivo ESE nivel II 23
Tabla 6. Resultados de calificación de fuerzas de mercado 24
Tabla 7. Crecimiento interno, externo y potencial sostenible ESE Nivel II 31
Tabla 8. Deltas de utilidad, ingresos y costos 33

Perdurabilidad empresarial: caso sector empresas sociales del Estado, hospitales de nivel II de complejidad

Hugo Alberto Rivera R.[*]
Mauricio Ceballos S.[**]
Catalina Higuita B.[***]
Cristian Gómez S.[****]
José Alberto Flórez H.[*****]

Introducción

La Ley 100 de 1993 crea el Sistema de Seguridad Social en Salud en Colombia, y con ella surgen una serie de disposiciones que cambian el Sistema de Salud imperante en el momento. Dentro de esas reformas que trajo la ley al Sistema General de Seguridad Social en Salud, se presenta un cambio importante, como fue el del modelo de financiamiento de las instituciones de salud del Estado. Los recursos que estas recibían en su momento obedecían al modelo del subsidio a la oferta, situación que modifica la nueva norma y obliga a las instituciones a ser entidades autosostenibles financieramente, a través del modelo del subsidio a la demanda. Este, entonces, es el punto de partida para que las Empresas Sociales del Estado (ESE), hospitales de segundo nivel de complejidad, comiencen a analizar su sector bajo una perspectiva de empresa, en la que cada hospital es responsable de la adquisición, distribución y administración de sus recursos.

La Ley 100 de 1993 ha tenido varias reformas: la primera fue con la Ley 1122 de 2007, con la que se pretendía realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la

[*] Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co.
[**] Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: mauroc521@hotmail.com.
[***] Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: lehiguita@uces.edu.co.
[****] Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: crgomez@uces.edu.co.
[*****] Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: jofloez@uces.edu.co

prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin, se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización y mejoramiento en la prestación de servicios de salud; fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de inspección, vigilancia y control, y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud[1].

La segunda reforma fue con la Ley 1438 de 2011, cuyo objeto fue el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que, en el marco de la estrategia "Atención Primaria en Salud", permitiera la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, incluyente y equitativo, que brindara servicios de mayor calidad, y para el cual el centro y objetivo de todos los esfuerzos fueran los residentes en el país. Además en esta reforma, se incluyeron disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera.

Es esta sostenibilidad financiera, invocada por primera vez en la Ley 100 de 1993 y ratificada en sus dos reformas, la que lleva a las ESE a preocuparse cada día más por el desenvolvimiento del sector, por saber con certeza cuales son los espacios en los cuales pueden innovar y tener ventaja competitiva, y lo mas importante, como pueden superar en calidad y prestación de servicios a sus competidores. Es este entonces el punto central de este trabajo: dar a conocer el verdadero estado del sector Salud en los hospitales de segundo nivel de atención y su futuro competitivo.

Para continuar con el análisis del sector Salud, es necesario definir escenarios y términos: los hospitales de segundo nivel de atención son el objeto de análisis, y se definen como instituciones donde se realiza consulta médica, hospitalización y atención de urgencias de especialidades básicas (Ginecobstetricia, Pediatría, Medicina Interna y Cirugía); atención de partos y cesáreas de mediana complejidad, laboratorio e imaginología de mediana complejidad, atención odontológica general y especializada, consultas de nutrición, psicología, optometría y terapias de apoyo para rehabilitación funcional.

Para hacer este análisis, se empleó la metodología denominada "análisis estructural de sectores estratégicos", que contiene las pruebas hacinamiento,

panorama competitivo, fuerzas del mercado y estudio de competidores. El sector estratégico seleccionado son instituciones prestadoras de servicios de salud de nivel II de complejidad, ubicadas en el Valle de Aburrá y municipios cercanos a la ciudad de Medellín, durante el periodo comprendido entre los años 2006 y 2011. Las instituciones seleccionadas son las siguientes: Hospital San Vicente de Paul de Caldas, Hospital Manuel Uribe Ángel de Envigado, Hospital San Rafael de Itagüí y Hospital Marco Fidel Suarez de Bello. Dichas instituciones se caracterizan por atender a la población correspondiente a los regímenes contributivo y subsidiado, primordialmente. Los servicios de salud que garantizan corresponden a servicios de tipo hospitalario y ambulatorios.

Este documento fue realizado de forma conjunta por estudiantes de la asignatura Estudios Estructurales del Sector Estratégico, impartida en la Maestría en Administración en Salud del convenio Universidad del Rosario-Universidad CES de Medellín, y el profesor Hugo Alberto Rivera; pretende hacer un aporte a la línea de investigación y relacionar las características de la definición del concepto *perdurabilidad*, propuestas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y lo observado en las empresas.

Análisis estratégico del sector

El presente estudio se basa en la metodología de análisis estratégico sectorial, desarrollada por Restrepo y Rivera (2008). Las pruebas realizadas en este caso son:

- *Análisis de hacinamiento:* estrategia para la identificación de los síntomas de enfermedad del sector, la cual se efectúa a través de la práctica de evaluaciones cuantitativas y cualitativas.

- *Construcción del panorama competitivo:* metodología que permite la ubicación de las manchas blancas (oportunidades de innovación) que se encuentran en el sector estratégico.

- *Fuerzas del mercado:* metodología que permite estudiar proveedores, competidores, compradores, nuevos ingresantes y sustitutos.

- *Estudio de competidores:* metodología que permite conocer el estado de las instituciones estudiadas, mediante el análisis de supuestos sectoriales, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión.

Análisis de hacinamiento

El hacinamiento, de acuerdo con el texto de Restrepo y Rivera (2008), se entiende como una patología encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por la erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas a largo plazo, síntomas que se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que garanticen la perdurabilidad. Este análisis de hacinamiento requiere de dos momentos de estudio: uno de tipo cuantitativo y otro de tipo cualitativo, con el objetivo de determinar el grado de hacinamiento en el que se encuentra el sector estratégico en estudio, en este caso para las IPS de segundo nivel. Para lograr establecer el nivel de hacinamiento de un grupo de instituciones, es necesario cumplir con una serie de pasos:

1. Seleccionar un indicador

Medir cuantitativamente un sector impone un reto complejo. Existe un sinfín de factores de toda índole que, difícilmente, pueden ser resumidos en un indicador financiero; sin embargo, las cifras financieras que arroja una empresa son el reflejo económico de todo un conjunto de variables y decisiones que se presentan en las diferentes áreas de la organización, y de su relación y forma de interacción con el entorno y con el sector estratégico del cual hace parte.

Es importante definir uno o varios indicadores que sean representativos del comportamiento financiero del sector estratégico antes de realizar los cálculos pertinentes. Se recomienda que, luego de un estudio juicioso, se seleccione el indicador que describa de mejor manera al sector para, así, calcular los indicadores estadísticos.

2. Calcular indicador

Una vez seleccionado el indicador que permite describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos de este para todas las empresas que hacen parte del sector estratégico. El cálculo se debe hacer, como mínimo, para los últimos cinco años de operación de la empresa (en un período menor, los resultados arrojados por la operación de la empresa pueden ser generados por situaciones exógenas y no describir su comportamiento normal).

3. Hacer cálculos estadísticos

Se procede a realizar el cálculo de los indicadores estadísticos: tercer cuartil, media, mediana, desviación estándar y coeficiente de variación para cada uno de los años sobre los cuales se posee información del sector estratégico.

4. Ubicar empresas

Una vez realizado el cálculo, se debe hacer una separación de las empresas por zonas de desempeño. Para determinar los límites de dichas zonas, se deben ordenar de mayor a menor los indicadores estadísticos; generalmente, el tercer cuartil es el indicador estadístico con mayor valor, pero, en ocasiones, la media o la mediana lo son. Por lo tanto, los criterios de ubicación de las empresas son los siguientes:

- *Desempeño superior:* empresas cuyo indicador financiero sea mayor o igual al indicador estadístico de mayor valor.

- *Desempeño medio:* empresas cuyo indicador financiero sea menor al indicador estadístico más alto, y mayor o igual al segundo indicador estadístico.

- *Morbilidad:* empresas cuyo indicador financiero sea mayor o igual al tercer indicador estadístico más bajo, y menor que el segundo.

- *Perdurabilidad comprometida:* empresas cuyo indicador sea mayor o igual a cero, y menor que el tercer indicador estadístico más bajo.

- *Estado tanático:* empresas con indicadores financieros negativos.

Hacinamiento cuantitativo

Las instituciones seleccionadas son las siguientes: Hospital San Vicente de Paul de Caldas, Hospital Manuel Uribe Ángel de Envigado, Hospital San Rafael de Itagüí y Hospital Marco Fidel Suarez de Bello. La tabla 1 muestra la evolución del ROA desde el año 2006 hasta 2011.

Tabla 1. Cálculo del indicador de rentabilidad operacional del activo (ROA) 2006-2011

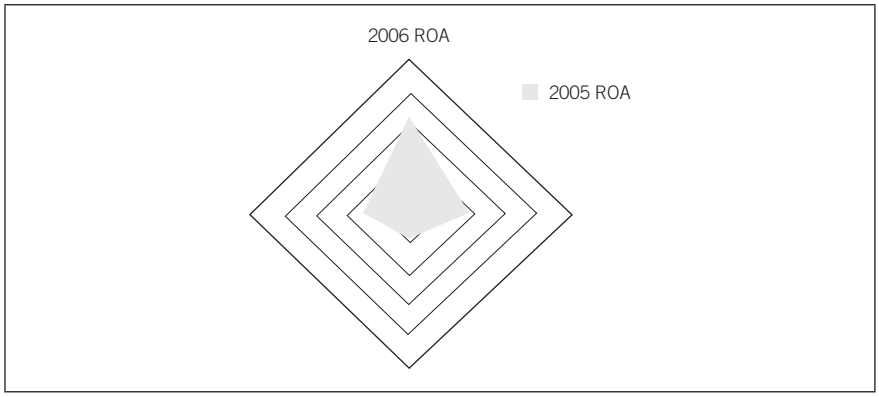
Empresa	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
	ROA (%)	*ROA (%)*	*ROA (%)*	*ROA (%)*	*ROA (%)*	*ROA (%)*
Caldas	10,72	2,98	18,69	19,29	12,32	9,71
Itagüí	4,51	10,65	6,86	-0,82	-2,99	-10,36
Envigado	-0,68	-1,87	-2,00	-0,81	0,50	1,76
Bello	2,58	10,05	1,91	0,94	7,58	5,66

Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Al revisar los resultados del indicador ROA para el sector estratégico seleccionado, se identificó que, a excepción del año 2007, el mejor desempeño lo presentó la ESE del Municipio de Caldas, y el resto de competidores tuvieron un comportamiento con resultados financieros relativamente comprometidos, lo que trajo como consecuencia una gran asimetría financiera.

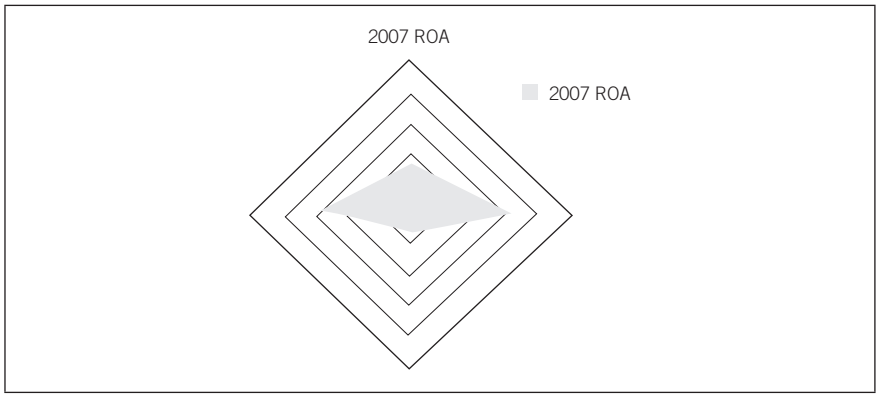
Asimismo, al analizar cada una de las ESE, es llamativo ver que la ESE de Envigado es la que registra el indicador ROA mas bajo del sector en los diferentes años, tal como se aprecia en las figuras 1-6.

Figura 1. ROA ESE nivel II, 2006



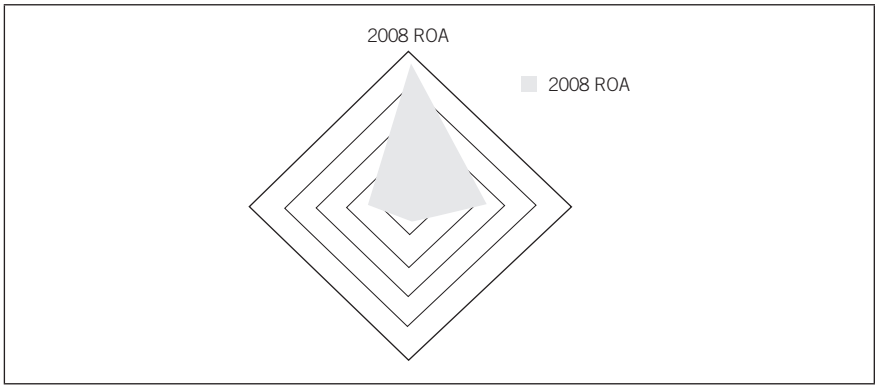
Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Figura 2. ROA ESE nivel II, 2007



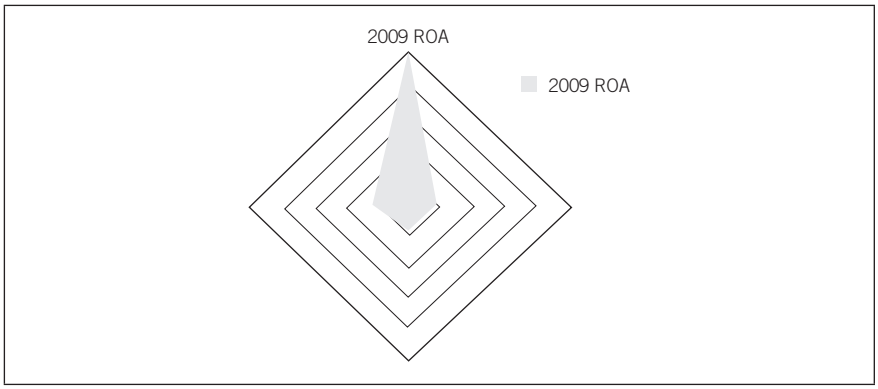
Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Figura 3. ROA ESE nivel II, 2008



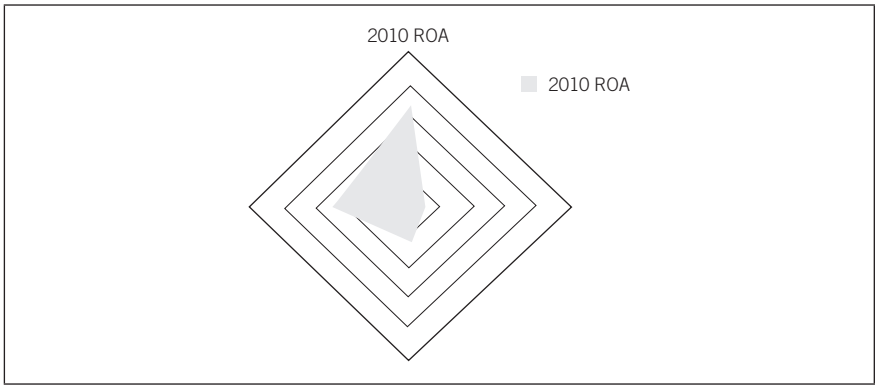
Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Figura 4. ROA ESE nivel II, 2009



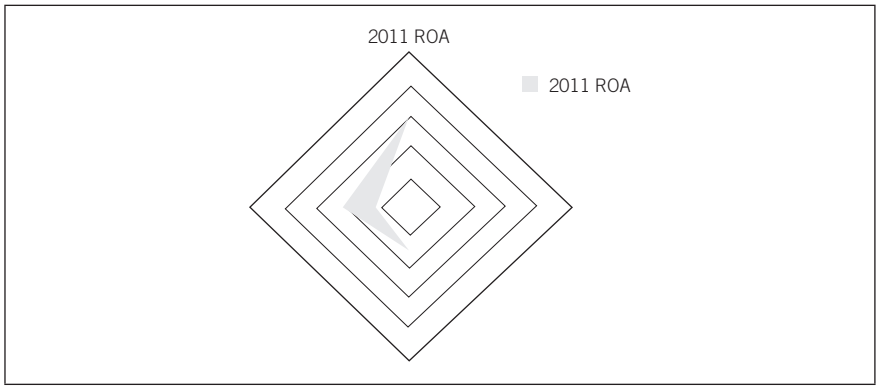
Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Figura 5. ROA ESE nivel II, 2010



Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Figura 6. ROA ESE nivel II, 2011



Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Como complemento a las figuras radiales presentadas, se hace un cálculo de algunos indicadores estadísticos que permiten analizar la situación del sector y la ubicación en zonas de desempeño. La tabla 2 contiene los valores de la media, mediana y tercer cuartil del indicador financiero ROA en el período 2006-2010.

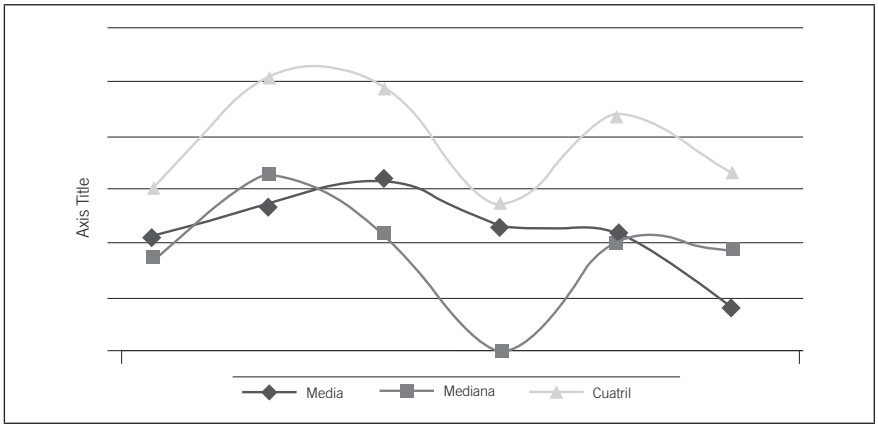
Tabla 2. Indicadores estadísticos aplicados al ROA empresas sociales del Estado 2006-2011

Medidas	*2006 (%)*	*2007 (%)*	*2008 (%)*	*2009 (%)*	*2010 (%)*	*2011 (%)*
Media	4,28	5,45	6,36	4,65	4,35	1,70
Mediana	3,55	6,51	4,38	0,06	4,04	3,71
Cuartil	6,06	10,20	9,82	5,53	8,76	6,67

Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Al evaluar la evolución de la media con el tercer cuartil (figura 7), se puede determinar que para los años 2006-2008 el sector presentó un buen comportamiento, con empresas que se ubicaban en la zona de desempeño superior y desempeño medio; pero para el año 2009, se presentó el menor grado de asimetría financiera, gracias al comportamiento similar que tuvieron la mayoría de las empresas objeto de estudio. Para ese mismo año, el sector en general presentó un descenso, pero para el siguiente año tuvo una leve recuperación. Para los demás años, se puede inferir que la asimetría fue dada, en gran medida, por el buen desempeño en los indicadores financieros de la ESE de Caldas, que, en cierta medida, es la que jalona el sector y define el valor del tercer cuartil.

Figura 7. Evolución de los indicadores estadísticos según ROA



Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

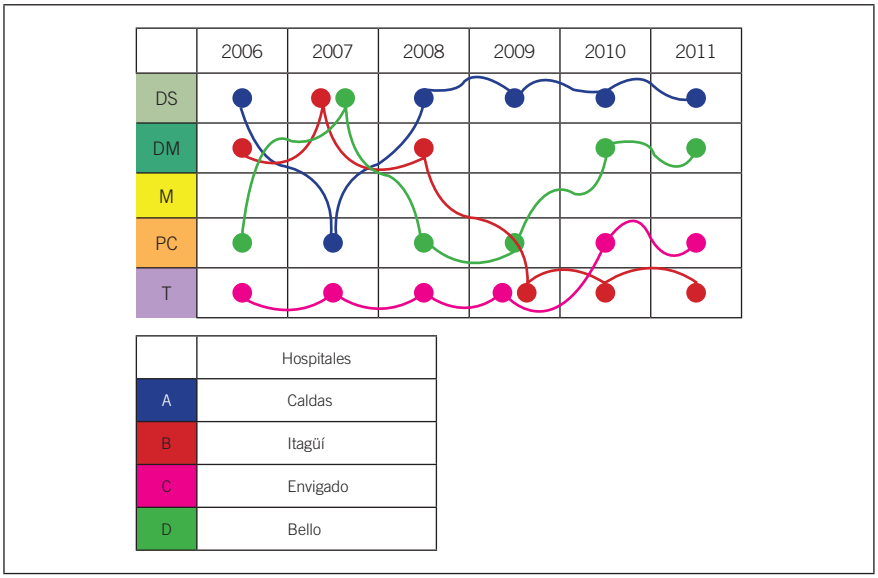
También puede concluirse que el sector presenta algunos síntomas de hacinamiento, pero, para clarificar este estado, es necesario analizar el sector desde el enfoque cuantitativo.

En términos generales, el sector presenta una gran asimetría financiera, ya que una de las empresas (ESE Caldas), en los últimos cuatro años, tiene un desempeño superior en el ROA por encima del tercer cuartil.

La figura 8 permite identificar la asimetría que se presenta en el desempeño de las ESE de nivel II; se visualiza como una de estas (A) se encuentra en zonas de desempeño superior a lo largo de los periodos analizados, exceptuando un año en el cual se presentaron cambios de gobierno corporativo. También se logra identificar como fluctuó el desempeño de (B), el cual, en los primeros años, se encontraba en desempeño medio a superior, hasta que por cuestiones de cambio en su dirección descendió significativamente hasta estado tanático, del cual aún no se ha logrado recuperar. Además, se ve como (C), a pesar de su constante inversión e innovación, se encuentra en zonas de desempeño inferiores (estado tanático), aunque en los últimos años ha intentado recuperarse, pasando a perdurabilidad comprometida. Por su lado, (D) muestra marcadas variaciones en su desempeño, pasando de zonas de perdurabilidad comprometida a desempeño superior, pero regresando a su estado inicial y, de allí, mejorando hasta zonas de desempeño medio.

De esto, podemos concluir que la ESE de mayor estabilidad y mejor desempeño es (A), que ha logrado mantenerse en el transcurso de los años en estado de desempeño superior.

Figura 8. Zonas de desempeño



Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes instituciones.

Hacinamiento cualitativo

El análisis de hacinamiento cualitativo busca determinar el grado de imitación que presenta el sector de estudio; para este efecto, se realiza una comparación entre los factores de éxito o de posible diferenciación de las empresas del sector. A fin de continuar con el análisis de hacinamiento cuantitativo, se procedió a darle un peso a cada una de las categorías definidas, para lo cual se utilizó una matriz de peso porcentual, en la que "1" significa que existe relación entre factores y "0" representa el caso contrario. Posteriormente, se suman el total de valores "1" por cada variable, de forma horizontal, y se pondera de acuerdo con el total de unos dados en el análisis.

Las categorías seleccionadas y analizadas fueron tomadas de los estándares de habilitación definidos en la Resolución 1043 de 2006, las cuales se observan en la tabla 3 y se describen a continuación:

Recurso humano

Considerando dentro de este parámetro el personal asistencial que presta directamente los servicios de salud a los usuarios, cumple con los requisitos exigidos por el Estado para ejercer la profesión u oficio. Se definieron dos tipos de necesidades:

- Especialidades médicas, bajo el supuesto de que las entidades cuentan con el mínimo de especialidades básicas definidas por la ley para un segundo nivel de complejidad.

- Calidad de vida, definida bajo el supuesto de si reciben oportunamente la remuneración acordada en el contrato.

Dotación y mantenimiento

Son los equipos indispensables, sus condiciones y mantenimiento adecuado para prestar los servicios de salud ofrecidos por el prestador. Se identificaron cuatro necesidades:

- Dotación por especialidad, bajo el supuesto de que cada especialidad cuenta con la tecnología pertinente para desarrollar la labor.

- Programación de mantenimientos, bajo el supuesto de que se tiene una programación del mantenimiento de equipos durante el año.

- Metrología, según el supuesto de realizar la calibración de equipos de acuerdo con un cronograma establecido.

- Reposición de tecnología, según el supuesto de que mantiene la proyección de nuevas necesidades.

Manejo de medicamentos

Con miras a lograr un adecuado manejo de medicamentos y dispositivos médicos para uso humano, se han definido procedimientos relacionados con almacenamiento, distribución y entrega. Teniendo en cuenta lo anterior, las

entidades requieren capacitaciones que les permitan resolver las siguientes necesidades:

- Farmacovigiliancia; tecnovigilancia, documentación del proceso de manejo de medicamentos de tratamiento.

Procesos prioritarios asistenciales

Están documentados los principales procesos asistenciales y las guías clínicas internas o definidas por normas legales. La documentación incluye acciones para divulgar su contenido entre los responsables de su ejecución y para controlar su cumplimiento. Se definieron cuatro necesidades:

- Guías clínicas de manejo, bajo el supuesto de que se tienen establecidas las principales guías de manejo según las primeras causas de morbilidad.

- Gestión de residuos, bajo el supuesto de que se tiene un plan de manejo y gestión de residuos.

- Manual de bioseguridad, bajo el supuesto de que se tiene establecido el manual de bioseguridad institucional.

- Proceso de atención, bajo el supuesto de que al usuario se le brinda la información sobre su condición de salud.

Historia clínica

Tiene diseñados procesos que garantizan que cada paciente cuente con una historia clínica y que su manejo sea técnicamente adecuado. Se cuenta con los registros de procesos clínicos, diferentes a la historia clínica, que se relacionan directamente con los principales riesgos propios de la prestación de servicios. Se definen las siguientes necesidades:

- Consentimiento informado, bajo el supuesto de que se solicita de manera regular el consentimiento informado para la atención en salud.

- Archivo clínico único, bajo el supuesto de que se cuenta con un sistema de archivo clínico que garantiza la custodia de la información.

- Garantía de confidencialidad, bajo el supuesto de que se tiene y se aplica un proceso que garantiza la confidencialidad de la información.

- Plan de contingencia, bajo el supuesto de que se cuenta con un plan que garantiza el respaldo de los registros clínicos frente a cualquier eventualidad.

Referencia y contrarreferencia

Se tienen definidos guías o manuales de procedimientos para la remisión urgente de pacientes, indispensables para la prestación de los servicios ofrecidos. Se definieron tres necesidades:

- Referencia y contrarreferencia, bajo el supuesto de que se tiene establecida una unidad de referencia y contrarreferencia.

- Protocolo de referencia y contrarreferencia, bajo el supuesto de que se tiene definido un protocolo que garantiza la operación del sistema de referencia y contrarreferencia.

- Contrarreferencia, bajo el supuesto de que se informa al profesional remitente sobre los tratamientos realizados al usuario.

Gestión del riesgo

Proteger a los usuarios de los principales riesgos en la prestación de servicios mediante procesos obligatorios específicos para su evaluación y control por parte de los propios prestadores de servicios. Se definieron tres necesidades:

- Eventos adversos, bajo el supuesto de que se lleva a cabo la gestión de todos los eventos adversos reportados.

- Programa de infecciones asociadas al cuidado de la salud, bajo el supuesto de que se tiene programa de prevención y control de infecciones.

- Seguridad clínica, bajo el supuesto de que se cuenta con el programa de seguridad del paciente.

Tabla 3. Matriz de doble entrada de ponderación de categorías cualitativas

Tipo	*Peso %*	*Recurso humano*	*Dotación y mantenimiento*	*Estándar de medicamentos*	*Procesos prioritarios asistenciales*	*Historia clínica*	*Referencia y contrareferencia*	*Gerencia del riesgo*	*Totales*
Recurso humano	19,23	0	0	1	1	1	1	1	5
Dotación y mantenimiento	15,38	1	0	0	1	1	0	1	4
Estándar de medicamentos	7,69	0	0	0	1	0	0	1	2
Procesos prioritarios asistenciales	23,08	1	1	1	0	1	1	1	6
Historia clínica	15,38	0	0	1	1	0	1	1	4
Referencia y Contrarreferencia	11,54	1	0	0	1	0	0	1	3
Gestión del riesgo	7,69	0	0	0	1	0	1	0	2
									26

Fuente: elaboración de los autores.

A continuación, se presenta la tabla del hacinamiento cualitativo (tabla 4), que permite identificar el nivel de imitación del sector. La escala utilizada para el análisis tiene cuatro alternativas: la calificación de 1 significa no imitación; 2, imitación débil; 3, imitación alta, y 4 se asigna a las empresas que no realizan en ese factor lo exigido por el sector para poder operar.

Tabla 4. Nivel de imitación ESE de nivel II

Variable			*Empresas*			
Tipo	*Peso*	*Necesidades*	*Caldas*	*Itagüí*	*Envigado*	*Bello*
Recursos humanos	19,23%		0	0	0	0
		Especialidades médicas	2	3	1	2
		Calidad de vida	1	2	3	2
		Sumatoria	3	5	4	4
		Calificación	0.58	0.96	0.77	0.77
Dotación y mantenimiento	15,38%	Dotacion por especialidad	3	3	2	3
		Programación de mantenimientos	3	3	3	3
		Metrología	3	3	3	3
		Reposición de tecnología	2	2	2	
		Sumatoria	11	11	10	9
		Calificación	1.692	1.692	1.538	1.384
Estándar de medicamentos	7,69%	Farmacovigilancia	1	3	3	3
		Tecnovigilancia	3	3	3	3
		Documentación-proceso de manejo de medicamentos	3	3	3	3
		Plan de tratamiento	2	2	3	2
		Sumatoria	9	11	12	11
		Calificación	0.692	0.846	0.923	0.846
Procesos prioritarios asistenciales	23,08%	Guías clinicas de manejo	1	3	3	3
		Gestión de residuos	3	2	2	3
		Manual de bioseguridad	3	2	3	3
		Proceso de atención	2	3	1	3
		Sumatoria	9	10.846	9.923	12.846
		Calificación	2.08	2.50	2.29	2.96

Continúa

Variable			*Empresas*			
Tipo	*Peso*	*Necesidades*	*Caldas*	*Itagüí*	*Envigado*	*Bello*
Historia clínica	15,38%	Consentimiento informado	3	3	3	3
		Archivo clínico único	3	3	3	3
		Garantía de confidencialidad	3	3	2	3
		Plan de contingencia	2	3	2	3
		Sumatoria	11	12	10	12
		Calificación	2.54	2.77	2.31	2.77
Referencia y contrareferencia	11,54%	Referencia y contrareferencia	2	3	3	3
		Protocolo de referencia y contrarreferencia	2	3	3	3
		Contrarreferencia	2	3	2	3
		Sumatoria	6	9	8	9
		Calificación	1.38	2.08	1.85	2.08
Gerencia del riesgo	7,69%	Eventos adversos	2	3	3	3
		Programa de infecciones asociadas al cuidado	1	3	3	3
		Seguridad clínica	2	3	2	3
		Sumatoria	5	9	8	9
		Calificación	1.15	2.08	1.85	2.08
Total			8.96	10.85	9.67	10.81

Fuente: elaboración de los autores.

Al revisar el hacinamiento cualitativo, se encuentra que en términos generales las empresas pueden llegar a presentar un estancamiento, debido al alto grado de imitación que se evidencia, ya que se percibe que trabajan bajo las mismas condiciones exigidas por la norma, como el cumplimiento de los estándares mínimos de habilitación. Sin embargo, para la ESE Hospital de Caldas sí se visualiza cómo ha innovado en temas como recursos humanos, procesos prioritarios asistenciales, referencia y contrarreferencia, y gestión del riesgo, que son los que hacen la diferencia, definen el porcentaje definido para cada indicador y le permiten colocarse en el primer puesto de las empresas analizadas con menos grado de imitación con respecto al sector. Igualmente, es importante resaltar que la diferencia marcada la hace el cum-

plimiento de los estándares de acreditación; no obstante, como son estándares de excelencia, las empresas están en camino de alcanzarlos, llevando cada día más a las empresas esudiadas (Caldas, Itagüí, Envigado, Bello) a límites de hacinamiento por falta de espacios para la innovación.

Levantamiento del panorama competitivo

La segunda prueba del análisis estructural de sectores estratégicos es el levantamiento del panorama competitivo, que permite ubicar las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico, y que son definidas como espacios de mercado no atendidos, o débilmente atendidos, a los cuales las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto-mercado-tecnología-uso, únicas o difícilmente imitables.

El panorama permite conocer lo que las empresas que conforman el sector se encuentran realizando y señalar posibilidades de mercado. Para llevar a cabo el levantamiento del panorama competitivo, deben identificarse tres grandes dimensiones: variedades, necesidades y canales. Las primeras son las líneas de producto o servicio ofrecidas en el sector; las necesidades son las razones de compra de las variedades, y, los canales son el mecanismo utilizado por las empresas para vender el producto o servicio. A continuación, la tabla 5 exhibe el panorama competitivo del sector.

Al hacer el análisis con cada una de la empresas y cruzar las variedades que se manejan con cada necesidad, los resultados que se aprecian permiten concluir que en las variedades de consulta ambulatoria, urgencias, hospitalización e imágenes diagnósticas todas las empresas comparten mercado con sus rivales y que, adicionalmente, utilizan el mismo canal. Igualmente, se observa que el hospital de Envigado posee una ventaja competitiva, ya que logra diferenciarse de los demás por el servicio de oncología que presta.

Se encuentra también que de 49 espacios posibles por atender, solo el 6.1 % no se logra explotar, por lo que se concluye que el sector no ofrece muchas opciones de innovación, lo que supone que a un mediano plazo podría verse enfrentado a un hacinamiento importante.

La necesidad del sector está en volumen de usuarios. En cuanto a espacios de mercado no explotados, se tienen los casos de cirugía, cuidados intensivos y oncología. Asimismo, se puede observar que el único canal a través del cual se llega al cliente es el directo.

Tabla 5. Panorama competitivo ESE nivel II

	Caldas	Itagüí	Envigado	Bello	Caldas	Itagüí	Envigado	Bello	Caldas	Itagüí	Envigado	Bello	Caldas	Itagüí	Envigado	Bello	Caldas	Itagüí	Envigado	Bello	Caldas	Itagüí	Envigado	Bello	Caldas	Itagüí	Envigado	Bello
Necesidades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Precio																												
Oportunidad en la facturación																												
Servicio																												
Modelo de atención																												
Comodidad																												
Ubicación																												
Volumen de usuarios																												
Variedades	Consulta ambulatoria				Urgencias				Cirugía				Hospitalización				Cuidados intensivos				Oncología				Imágenes diagnósticas			
Directamente																												

1	C	Caldas
2	I	Itagüí
3	E	Envigado
4	B	Bello

Fuente: elaboración de los autores.

Fuerzas de mercado

Esta parte del análisis estructural se fundamenta en la propuesta de las cinco fuerzas de mercado, desarrollada en el campo de la estrategia por Michael Porter. Sirven como complemento al estudio, porque permiten establecer el estado de la industria desde cinco elementos adicionales: nuevos ingresantes, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y riesgo de sustitución. La fuerza de competidores evalúa el grado de rivalidad existente; para proveedores y compradores, el poder de negociación; para los sustitutos, la amenaza de desplazamiento, y para nuevos ingresantes, el riesgo de ingreso de nuevos competidores.

Para Rivera (2010), el estudio completo de las fuerzas del mercado requiere analizar cincuenta y seis variables que permiten establecer el estado del sector respecto a las cinco fuerzas. Como herramienta para hacer una calificación de las variables, se utiliza el *software* elaborado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, aplicación que permite obtener una calificación de las fuerzas, donde el puntaje va de 1 a 5. Los resultados obtenidos en el sector son los siguientes (tabla 6):

Tabla 6. Resultados de calificación de fuerzas de mercado

Nivel de rivalidad entre competidores existentes	1,88
Poder de negociación de compradores	3,75
Riesgo de ingreso	1,43
Poder de negociación de proveedores	2,25
Bienes sustitutos	3,00

Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Puntaje 1.88, equivalente a bajo; demuestra que no hay hacinamiento. En esta categoría se evalúan ocho variables, subdivididas en:

1. Nivel de concentración (bajo): cada institución está ubicada en un sector determinado y le presta los servicios a la población de dicha zona.

2. Nivel de costos fijos (medio bajo): todas las instituciones tienen unos costos determinados, los cuales dependen de sus necesidades,

3. Velocidad de crecimiento del sector (medio bajo): las ESE no abren otros establecimientos ni se expanden, a no ser que la demanda de los asistentes al servicio aumente.

4. Costos de cambio (bajo): cambiar de actividad en este sector es muy difícil.

5. Grado de hacinamiento (medio alto): las ESE prestan los mismos servicios, imitándose una a la otra.

6. Incrementos en la capacidad (alto): los niveles de incremento de la producción son limitados en todas estas empresas, sea por infraestructura o recursos.

7. Presencia extranjera (inexistente): no hay empresas extranjeras trabajando en este sector.

8. Nivel de barreras de salida (equilibrio): basado en los siguientes detalles:

    - Activos especializados (equilibrio): la maquinaria es difícil venderla.

    - Costos fijos de salida (medio bajo): indemnizar y liquidar empleados es costoso.

    - Interrelaciones estratégicas (alto): todos los convenios son fundamentales y romper alguno tendría un costo alto.

    - Barreras emocionales (bajo): estas empresas no tienen alto costo emocional.

    - Restricciones sociales-gubernamentales (alto): son empresas del Gobierno, y este es el que las rige.

Poder de negociación de compradores

Puntaje 3.75, que equivale a medio alto; si los compradores no adquieren el servicio, las ESES no funcionan. Se evalúan ocho variables:

1. Grado de concentración (alto): cada ESE está en un sector específico, siendo la principal opción para los compradores.

2. Importancia del proveedor para el comprador (bajo): el comprador tiene más opciones y con mayor cantidad de servicios, entonces no es de mucha importancia.

3. Grado de hacinamiento (equilibrio): los compradores no son similares, pero van por servicios específicos y diversos, los cuales los hace equilibrar.

4. Costos de cambio (alto): todos los compradores tienen otras opciones de prestadores de servicios y cambiar de prestador no es complicado.

5. Facilidad de integración hacia atrás (bajo): la posibilidad de que los compradores desarrollen la misma labor es muy difícil.

6. Información del comprador sobre el proveedor (alto): cualquier comprador puede tener acceso a la información.

7. Los compradores devengan bajos márgenes (alto): el beneficio que obtienen por el servicio es importante para ellos.

8. Grado de importancia del insumo (alto): el producto es de vital importancia para los compradores.

Riesgo de ingreso

Puntaje 1.43, equivalente a bajo. Según este, la posibilidad para que entre un competidor es muy difícil, y se evalúan veintitrés variables, divididas en tres categorías:

Barreras de entrada

1. Niveles de economías de escala (bajo): hay que hacer una gran inversión para empezar una ESE.

2. Operaciones compartidas (bajo): no hay empresas que utilicen el producto ofrecido para desarrollar otra actividad.

3. Acceso privilegiado a materias primas (alto): cualquier persona tiene acceso a las materias primas si tiene como comprarlas.

4. Procesos productivos especiales (bajo): todo proceso requiere de unos pasos especiales, los cuales no son fáciles de imitar.

5. Curva de aprendizaje (bajo): un nivel académico adecuado y especializado es fundamental para desarrollar las actividades.

6. Curva de experiencia (bajo): la experiencia es fundamental para la fiabilidad de los procesos.

7. Costos compartidos (bajo): los costos fijos son acordes a los servicios que ofrece.

8. Tecnología (bajo): se necesita de equipos especializados.

9. Costos de cambio (alto): el cliente se puede cambiar fácilmente de empresa prestadora de servicios de salud.

10. Tiempos de respuesta (bajo): todo proceso depende de un tiempo determinado.

11. Posición de Marca (medio alto): para tener estatus en el mercado y ganar la confianza de los clientes hay que ser una empresa reconocida y con renombre.

12. Posición de diseño (bajo): este aspecto no representa mayor importancia.

13. Posición de servicio (bajo): los servicios son estándares, por ende, otra empresa con características similares los puede duplicar.

14. Posición de precio (bajo): los precios son prestablecidos por el Gobierno, por lo cual no hay una diferencia significativa.

15. Patentes: las ESE no presentan esta fuerza, porque no tienen posibilidad de innovación en este sector.

16. Niveles de inversión (bajo): la inversión es alta para desarrollar una ESE con estas cualidades.

17. Acceso a canales (bajo): los convenios por los servicios prestados.

Políticas gubernamentales

1. Niveles de aranceles (inexistente).

2. Niveles de subsidio (bajo): los hospitales son autosostenibles.

3. Regulaciones y marco legal: las leyes limitan la entrada de nuevos competidores.

4. Grados de impuestos: los impuestos regulan las entradas y las salidas al sector de igual forma.

Respuesta de rivales

1. Nivel de liquidez (bajo).

2. Capacidad de endeudamiento (bajo).

Poder de negociación de proveedores

Puntaje 2.25, que equivale a medio bajo. Indica que ellos no tienen mucho poder sobre la ESE. Se evaluaron ocho variables:

1. Grado de concentración (bajo): hay muchos proveedores que ofrecen los mismos productos.

2. Presión de sustitutos (bajo): hay varios sustitutos de los productos ofrecidos por los proveedores.

3. Nivel de ventaja (equilibrio): algunos productos ofrecen valor agregado, pero no todos.

4. Nivel de importancia del insumo en procesos (alto): sin el insumo, no se puede desarrollar el procedimiento.

5. Costos de cambio (bajo): se puede cambiar con facilidad de proveedor.

6. Amenaza de integración hacia delante (bajo): no es fácil que el proveedor ingrese al mercado a realizar la misma labor; el costo de este cambio sería muy alto.

7. Información del proveedor sobre el comprador (alto): el mercado es amplio, con grandes y nuevas oportunidades tanto para proveedor como comprador.

8. Grado de hacinamiento (bajo): todos los proveedores son muy parecidos.

Bienes sustitutos

Puntaje 3, equivalente a equilibrio: indica que los compradores pueden cambiar de prestador de servicio. Se evalúan cuatro variables:

1. Tendencias a mejorar costos (medio alto): por la igualdad en los precios, hay una gran probabilidad de que los compradores se cambien.

2. Tendencias a mejorar precios (equilibrio): los precios no varían mucho entre empresas.

3. Tendencias a mejoras en desempeño (medio bajo): la diferencia entre beneficios de una empresa y un sustituto es mínima.

4. Tendencias a altos rendimientos: (equilibrio).

Estudio de competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del análisis estructural de sectores estratégicos es la del estudio de competidores. Esta prueba permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no es un análisis de rivalidad; a través de él, se pretende observar a los competidores, con la finalidad de llegar a conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida.

El conocimiento de los competidores es de suma importancia para una empresa, pero no solo se deben comparar los niveles de rentabilidad –como se hace en el análisis de hacinamiento—, sino que se debe hacer un análisis de ellos en cuanto a su potencial de crecimiento. De esta forma, la empresa puede establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva. Dos pruebas conforman el estudio de competidores: *crecimiento potencial sostenible* y *análisis de erosión.*

Crecimiento potencial sostenible

El crecimiento potencial sostenible (CPS) permite determinar la capacidad de las empresas para sostener o no el crecimiento de la demanda del sector. El análisis se compone de dos variables o tipos de crecimiento: crecimiento intrínseco y crecimiento extrínseco.

El crecimiento potencial sostenible se mide por el nivel de apalancamiento que ha adquirido, comparado con el nivel de gastos financieros y la retribución de utilidades o dividendos pagados en cada uno de los períodos de análisis. El CPS es el resultado de consolidar el crecimiento intrínseco y extrínseco, lo cual es un punto de vista de análisis de como las compañías pueden obtener beneficios internos con base en su propio negocio, y como se puede ver incrementado o disminuido este beneficio con el apalancamiento

y costo externo que utilizan estos con el fin de soportar su operación. La tabla 7 incluye los resultados de crecimiento del sector.

Tabla 7. Crecimiento interno, externo y potencial sostenible ESE Nivel II

Año y empresa			
2006	*CreInt*	*CreExt*	*Cps*
Caldas	10.72%	2.13%	12.85%
Itagüí	4.51%	2.18%	6.69%
Envigado	1.21%	-2.07%	-0.86%
Bello	4.44%	0.05%	4.49%

2007	*CreInt*	*CreExt*	*Cps*
Caldas	2.98%	0.53%	3.52%
Itagüí	10.67%	2.30%	12.97%
Envigado	-1.24%	-1.58%	-2.82%
Bello	11.41%	6.85%	18.26%

2008	*CreInt*	*CreExt*	*Cps*
Caldas	18.69%	3.49%	22.18%
Itagüí	9.24%	-0.87%	8.37%
Envigado	-1.97%	-1.19%	-3.16%
Bello	2.53%	0.95%	3.48%

2009	*CreInt*	*CreExt*	*Cps*
Caldas	19.29%	4.33%	23.63%
Itagüí	-0.82%	-0.38%	-1.20%
Envigado	-0.81%	-0.76%	-1.57%
Bello	1.04%	0.73%	1.77%

2010	*CreInt*	*CreExt*	*Cps*
Caldas	12.32%	4.04%	16.36%
Itagüí	-2.99%	-1.78%	-4.77%
Envigado	0.50%	0.49%	0.99%
Bello	8.22%	6.72%	14.94%

Continúa

2011	*CreInt*	*CreExt*	*Cps*
Caldas	9.71%	3.84%	13.56%
Itagüí	-10.36%	-7.39%	-17.74%
Envigado	1.76%	1.88%	3.64%
Bello	6.11%	5.78%	11.89%

Fuente: elaboración de los autores.

A partir de los valores observados en la tabla 7, se logra identificar como la ESE de Envigado muestra valores de crecimiento tanto internos como externos negativos durante los primeros cuatro años; no ha presentado CPS, pero logra recuperarse un poco en los dos últimos años, logrando valores positivos, aunque no muy significativos. Por su lado, Itagüí inicia con valores positivos que dan razón de su CPS hasta el año 2008, y que su desempeño y crecimiento descendió significativamente, hasta alcanzar valores internos y externos negativos. De las demás ESE se puede observar que obtienen valores positivos de crecimiento interno y externo durante todo el periodo, aunque se logra identificar y reforzar el desempeño superior de la ESE de Caldas.

Índices de erosión

Este análisis es el complemento del Crecimiento Potencial Sostenible, el cual permite comprobar si los competidores del sector estratégico objeto de estudio presentan una de estas dos situaciones: erosión de la estrategia o erosión de la productividad.

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o productividad. Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno, conjuntamente con una disminución en los costos. Hay erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad, en un valor mayor o igual de tres a uno, junto con un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua. La erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

Si una empresa presenta erosión de la estrategia significa que no tiene capacidad de generación de ingresos a largo plazo, a pesar de evidenciar crecimiento temporal de sus utilidades, y si presenta erosión de la productividad, se encuentra con ineficiencias. Se puede indicar que cuando por más de dos años consecutivos la relación entre la variación de la utilidad y la variación de los ingresos es mayor a tres se sufre de erosión estratégica, y cuando la variación de los ingresos supera a la variación de la utilidad en la misma proporción hay erosión de la productividad.[1]

Para poder obtener estos análisis, es importante contar con los datos financieros de cada uno de los competidores, en lo que concierne a utilidades netas, ingresos operacionales y costos y gastos de operación, con el fin de poder identificar las causas de erosión mencionadas. Con base en tales datos, se haya la variación o delta de cada uno, con el fin de identificar las erosiones.

A continuación, la tabla 8 presenta las variaciones de las utilidades, ingresos operacionales y costos y gastos de operación del sector estratégico, con el fin de identificar sus tendencias en los años de referencia, y, adicionalmente, el valor de los índices de erosión.

Tabla 8. Deltas de utilidad, ingresos y costos

Delta utilidad	*Caldas*	*Itagüí*	*Envigado*	*Bello*
2006-2007	-67.6%	146.6%	251.6%	422.5%
2007-2008	594.9%	-18.6%	14.2%	-78.9%
2008-2009	21.3%	-114.6%	-39.1%	-44.1%
2009-2010	-27.1%	282.9%	-163.6%	989.7%
2010-2011	-12.8%	247.2%	290.1%	-9.0%

Delta ingresos	*Caldas*	*Itagüí*	*Envigado*	*Bello*
2006-2007	76.0%	89.9%	20.0%	33.6%
2007-2008	10.3%	21.8%	12.4%	29.3%
2008-2009	23.0%	31.5%	22.5%	17.9%
2009-2010	11.0%	9.4%	29.6%	21.7%
2010-2011	-20.2%	-30.9%	12.7%	-16.7%

Continúa

1 Para una mejor comprensión del concepto de erosión, ver Restrepo y Rivera (2008).

Delta costos	*Caldas*	*Itagüí*	*Envigado*	*Bello*
2006-2007	100.9%	95.7%	21.7%	53.6%
2007-2008	20.8%	25.8%	11.0%	38.2%
2008-2009	32.7%	51.4%	29.0%	32.7%
2009-2010	24.1%	10.8%	33.1%	23.7%
2010-2011	-22.0%	-28.2%	13.3%	-15.2%

Índice de erosión de estrategia	*Caldas*	*Itagüí*	*Envigado*	*Bello*
2006-2007	-0.89	1.63	12.60	12.57
2007-2008	57.63	-0.85	1.15	-2.69
2008-2009	0.93	-3.64	-1.74	-2.46
2009-2010	-2.47	30.04	-5.52	45.65
2010-2011	0.63	-8.00	22.79	0.54

Fuente: elaboración de los autores.

Luego de analizar la tabla 8, se logra identificar que Caldas presenta indicios de erosión de la productividad en el periodo 2009-2010, con deltas de utilidad inferiores a los de ingresos, conservando la relacion 3:1 y presentando un aumento en los costos. Por su parte, Itagüí presenta en el periodo 2010-2011 un delta de utilidad mayor que el de ingresos, superando la relación 3:1, con una disminución de los costos, dando como resultado indicios de erosión de estrategia. De los demás, solo se puede concluir que, a pesar de presentar las diferencias entre sus deltas de utilidad/ ingresos, no cumplen con todas las características ni con las relaciones necesarias para determinar que sufren de erosión. Sin embargo, se puede afirmar que ninguna empresa sufre de las enfermedades de erosión de productividad o estrategia, ya que a pesar de presentar indicios de esta, no se presenta por mas de dos años consecutivos.

Conclusiones

A partir del análisis estructural de sectores estratégicos y de las pruebas que esta metodología presenta, se logró hacer un estudio detallado de las condiciones sectoriales que caracterizan las empresas sociales del Estado de nivel II en el área metropolitana de la ciudad de Medellín, en un periodo comprendido entre los años 2006 y 2011.

Para el análisis, se incluyeron cuatro de estos hospitales, a los cuales se les aplicaron cada una de las pruebas, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, para así determinar la situación en la cual se encuentran con respecto a la generalidad del sector, y partir de estas conclusiones, para contemplar posibles estrategias de implementación e innovación en el desarrollo de planes de mejoramiento para las mismas.

Luego de obtener resultados concretos y precisos de cada una de las empresas, como actores del sector, se logró determinar que este presenta condiciones de turbulencia, al representar para sus integrantes condiciones de incremento de la incertidumbre, y complejidad y dinamismo, en cuanto a las posibilidades de diversificación, ingreso o salida que se presentan para los integrantes actuales o para nuevos integrantes. Se debe tener en cuenta que es un sector que aunque genera y administra sus propios recursos, depende de cambios económicos y regulatorios, y de las restructuraciones del sector político del país, determinando así características de hacinamiento para el sector al limitar sus opciones de innovación y diversificación al establecer condicionantes para la prestación de los servicios, tanto desde lo mínimo exigido como hasta lo máximo permitido. Esto se logra visualizar en las pruebas de hacinamiento cualitativo.

El panorama competitivo también nos muestra las pocas posibilidades o espacios de mercado sin explorar; sin embargo, algunas de estas implementan estrategias de mejoramiento continuo que los llevan a diferenciarse de las demás. En el caso del hacinamiento cuantitativo, se ve claramente que por condiciones internas de cada una de las empresas se marcan diferencias en el desempeño y crecimiento de las mismas, haciendo notoria la diferencia y el predominio de algunas.

En términos de incertidumbre, al igual que se visualiza en los dos aspectos anteriores, todas estas empresas, para el desarrollo de sus planes y proyecciones, dependen en gran medida de los periodos políticos de turno

por su carácter gubernamental, haciendo que las estrategias puedan sufrir discontinuidades perjudiciales para estas.

Finalmente, el sector, a pesar de los rasgos de hacinamiento que presenta y las diferencias en las características tanto internas como externas de las empresas, el desempeño de las mismas y las condiciones del mercado, es un sector estable que solo presenta indicios de enfermedades de erosión en algunas ellas y en algunos periodos, pero no por más de dos consecutivos.

Referencias

Colombia, Congreso Nacional de la República (1993, 23 de diciembre), "Ley 100 de 1993, por medio de la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones", en *Diario Oficial*, núm. 41.148, 23 de diciembre de 1993, Bogotá.

Colombia, Ministerio de Protección Social (s. f.), "Resolución 1043 de 2006, por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones", en Ministerio de protección Social, 3 de abril de 2006, Bogotá.

Porter, M. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy." *Harvard Business Review 86*(1) (2008): 59-77.

Restrepo, L. y Rivera, H. *Análisis estructural de sectores estratégicos* Bogotá: Universidad del Rosario, 2008.

Restrepo, L. y Rivera, H. (2005), *Convergencia estratégica* [Documento de investigación núm. 17] Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, 2005.

Restrepo, L. y Rivera, H. (2005), Estudio de competidores en sectores estratégicos [Documento de investigación núm. 23], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Restrepo, L. et al. (2009*), Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas* [Documento de investigación núm. 39], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Rivera, H. (2009), Manual para la realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en Pymes [Documento de investigación núm. 72], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Rivera, H. (2011), *La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: pasado, presente y futuro* [Documento de investigación núm. 100], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Vélez, Á. R. et al. (2005), "Protocolo de investigación", Bogotá, Grupo de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Universidad del Rosario
Facultad de Administración