

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 130, ISSN: 0124-8219
Julio de 2012

Perdurabilidad empresarial: IPS Públicas del Norte Cercano Antioqueño

Hugo Alberto Rivera
María Isabel Montoya
Paola Andrea Salazar
Luis Hernán Sánchez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Perdurabilidad empresarial:
IPS Públicas del Norte Cercano Antioqueño**

Documento de investigación No. 130

Hugo Alberto Rivera
María Isabel Montoya
Paola Andrea Salazar
Luis Hernán Sánchez

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

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

Perdurabilidad empresarial: IPS Públicas del Norte Cercano Antioqueño / Hugo Alberto Rivera [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
30 p. (Documento de Investigación; 130)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos - Antioquia (Colombia: Departamento) / Perdurabilidad empresarial - Antioquia (Colombia: Departamento) / Planificación estratégica - Estudio de casos - Antioquia (Colombia: Departamento) / Entidad promotora de salud. EPS - Estudio de casos - Antioquia (Colombia: Departamento) / Instituciones prestadoras de servicios de salud. IPS - Estudio de casos - Antioquia (Colombia: Departamento) / I. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), Línea de Investigación: Perdurabilidad / II. Rivera, Hugo Alberto / III. Montoya María Isabel / IV. Salazar, Paola Andrea / V. Sanchez, Luis Hernán / VI. Título. / VII. Serie.

658.835

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca.

dcl

Julio 26 de 2012

Hugo Alberto Rivera
María Isabel Montoya
Paola Andrea Salazar
Luis Hernán Sánchez

Corrección de estilo
Claudia Ríos

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 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Análisis estratégico	7
2.1. Hacinamiento	7
2.2. Panorama competitivo	19
2.3. Estudio de competidores	21
2.4. Análisis estructural de fuerzas del mercado	26
3. Conclusiones.....	27
4. Referencias.....	29
Libros	29
Documentos de investigación	29
Revista	29

Índice

Gráficos

Gráfico 1. Evolución de los indicadores estadísticos según ROA 2006-2010.....	10
Gráfico 2. ROA ESE II nivel 2006.....	11
Gráfico 3. ROA ESE II nivel 2007.....	11
Gráfico 4. ROA ESE II nivel 2008.....	12
Gráfico 5. ROA ESE II nivel 2009.....	12
Gráfico 6. ROA ESE II nivel 2010.....	13
Gráfico 7. Análisis de desempeño ROA.....	14

Tablas

Tabla 1. Análisis de hacinamiento cuantitativo ROA – IPS públicas del Norte Cercano Antioqueño 2006-2010.....	10
Tabla 2. Categorías de evaluación	16
Tabla 3. Matriz de relaciones entre variables	17
Tabla 4. Hacinamiento cualitativo	18
Tabla 5. Necesidades identificadas	20
Tabla 6. Panorama competitivo IPS públicas Norte Cercano Antioqueño	22
Tabla 7. Crecimiento potencial 2006-2010	23
Tabla 8. Índices de erosión del sector 2006-2010.....	25
Tabla 9. Análisis de fuerzas del mercado.....	26

Perdurabilidad empresarial: IPS Públicas del Norte Cercano Antioqueño

Hugo Alberto Rivera R^{*}
María Isabel Montoya R^{**}
Paola Andrea Salazar M^{***}
Luis Hernán Sánchez M^{****}

1. Introducción

Con la reglamentación del Decreto 1876 de 1994 del Artículo 194 de la ley 100 de 1993 se define a nivel nacional la participación de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creada o reorganizada por Ley, o por las asambleas o concejos.

El Objeto de las Empresas Sociales del Estado es la prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio público a cargo de éste y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud. De conformidad con lo establecido en el artículo 73 del decreto ley 1298 de 1994, las empresas sociales del Estado, para cumplir con su objeto, deben orientarse por los siguientes principios básicos:

1. La eficiencia, definida como la mejor utilización de los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población atendida.

2. La calidad, relacionada con la atención efectiva, oportuna, personalizada, humanizada, continua, de acuerdo con estándares aceptados sobre procedimientos científico-técnicos y administrativos, y mediante la utilización de la tecnología apropiada, de acuerdo con los requerimientos de los servicios de salud que ofrecen y de las normas vigentes sobre la materia.

* 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: mmontoyaromero@yahoo.com

*** Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: paolasalmon@hotmail.com

**** Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: gerenciahsi@hotmail.com

Estas empresas sociales del Estado se conforman como instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), creadas para que asuman la responsabilidad de la atención en salud de la población pobre vulnerable, no cubierta con subsidios, y la contratación de servicios para la atención del régimen subsidiado y el régimen contributivo.¹

Los niveles de atención de estas IPS dependerán directamente de su complejidad.

Este trabajo realiza un análisis de la turbulencia en el sector de las ESE y/o IPS públicas del Norte Cercano Antioqueño, todas ellas con un nivel de complejidad de atención bajo (Nivel I). Las pruebas realizadas son:

- *Análisis de hacinamiento*: Estrategia para la identificación de los síntomas de enfermedad del sector, que 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.

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.

El Norte Cercano Antioqueño es una zona de Antioquia que representa una de las nueve subregiones en que está dividido este departamento. Ésta se

subdivide en dos zonas, una de las cuales es la del altiplano; allí encontramos el municipio de San Pedro de los Milagros que a su vez limita por el norte con los municipios de Belmira y Entreríos y, por el este, con el municipio de Donmatías. Las IPS de estos cuatro municipios son el sector insumo de nuestro estudio.

2. Análisis estratégico

Las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) que hacen parte de la investigación fueron la ESE Hospital Nuestra Señora del Rosario del municipio de Belmira, La ESE Hospital Francisco Eladio Barrera del municipio de Donmatías, la ESE Hospital Presbítero Emigdio Palacio del municipio de Entreríos y la ESE Hospital Santa Isabel del municipio de San Pedro de los Milagros.

El análisis realizado permite conocer el estado del sector para identificar oportunidades que puedan ser de gran valor para la definición de estrategias de las organizaciones.

Toda la información de carácter financiero que soporta este trabajo tiene como fuente los reportes realizados por cada una de las IPS para la Contaduría General de la Nación (CHIP) en www.chip.gov.co. La información financiera utilizada para el estudio corresponde a un periodo de cinco años, entre 2006 y 2010; la información de 2011 solo estaba reportada por dos instituciones de las cuatro analizadas, por tanto este año fue excluido del estudio.

2.1 Hacinamiento

El hacinamiento es una enfermedad que puede presentarse en determinado sector cuando las empresas que lo conforman carecen de innovación en sus estrategias de mercado, lo que promueve una alta imitación en el mismo. El análisis de hacinamiento se enfoca hacia los dos factores determinantes de perdurabilidad: *hacinamiento cuantitativo*, que evalúa la situación financiera de las empresas elegidas; y *hacinamiento cualitativo*, que permite medir numéricamente la imitación entre las mismas.²

2 Rivera Rodríguez Hugo A, Puerta Restrepo Luis F. Análisis estructural de sectores estratégicos, 2ª ed. 2008.

2.1.1. Hacinamiento cuantitativo

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 de 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. Se dice que estos síntomas son ocasionados por imitación de mejores prácticas de los sectores, con el fin de obtener mayores resultados financieros. 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 públicas estudiadas. Para lograr establecer el nivel de hacinamiento de un grupo de instituciones es necesario cumplir con una serie de pasos:

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.

Calcular indicador

Una vez seleccionado el indicador que permite describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos de éste 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 re-

sultados arrojados por la operación de la empresa pueden ser generados por situaciones exógenas y no describir su comportamiento normal.

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.

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.

Para el análisis cuantitativo se utilizó el indicador *ROA* (Utilidad operacional / Activos totales) que permite comparar a las empresas seleccionadas. El comportamiento del indicador (Tabla 1) permite observar que el sector

estratégico de las IPS del Norte Cercano Antioqueño presenta rendimientos financieros operacionales inestables; igualmente se evidencia variabilidad en el indicador año tras año, lo cual nos da indicios de un sector cambiante caracterizado por altibajos extremos en su desempeño financiero a través del tiempo. Se evalúa que en este sector existe una institución líder: ESE Santa Isabel San Pedro de los Milagros que viene en franca mejoría, obteniendo desempeños medios y superiores en el sector. Las tablas y gráficos siguientes exhiben lo ocurrido en el sector en el periodo estudiado.

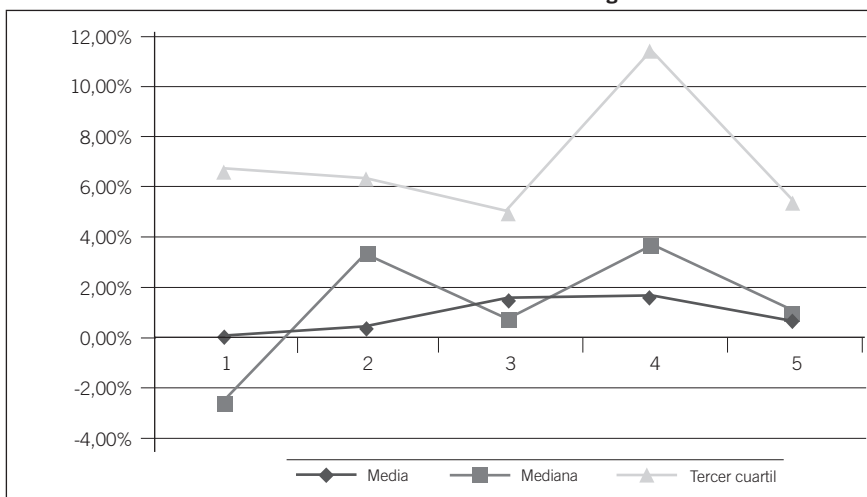
Tabla 1. Análisis de hacinamiento cuantitativo ROA – IPS públicas del Norte Cercano Antioqueño 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Empresa</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>
Belmira	15.35%	6.15%	-1.70%	-14.69%	-4.72%
Don Matías	3.63%	0.42%	-5.84%	-3.07%	5.42%
Entrerriós	-8.72%	-11.31%	10.26%	10.48%	-3.38%
San Pedro De Los Milagros	-10.15%	6.42%	3.16%	13.70%	5.38%

<i>Año</i>	2006	2007	2008	2009	2010
Media	0.03%	0.42%	1.47%	1.60%	0.68%
Mediana	-2.55%	3.28%	0.73%	3.70%	1.00%
Tercer cuartil	6.56%	6.22%	4.94%	11.29%	5.39%

Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

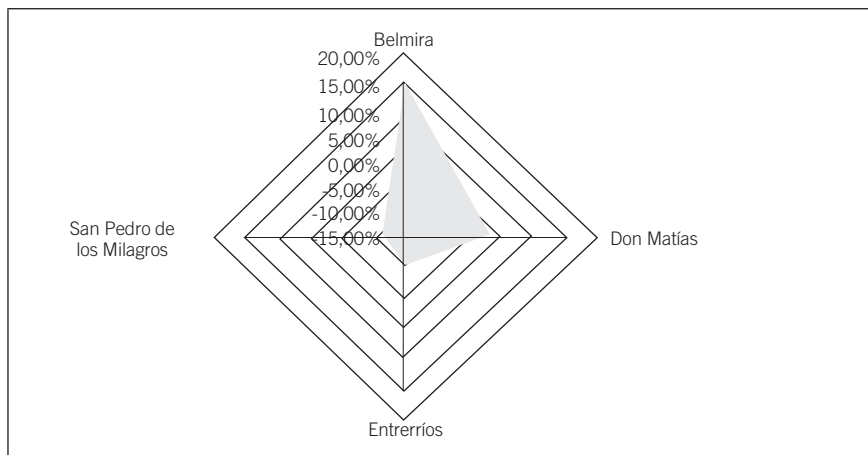
Gráfico 1. Evolución de los indicadores estadísticos según ROA 2006-2010



Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

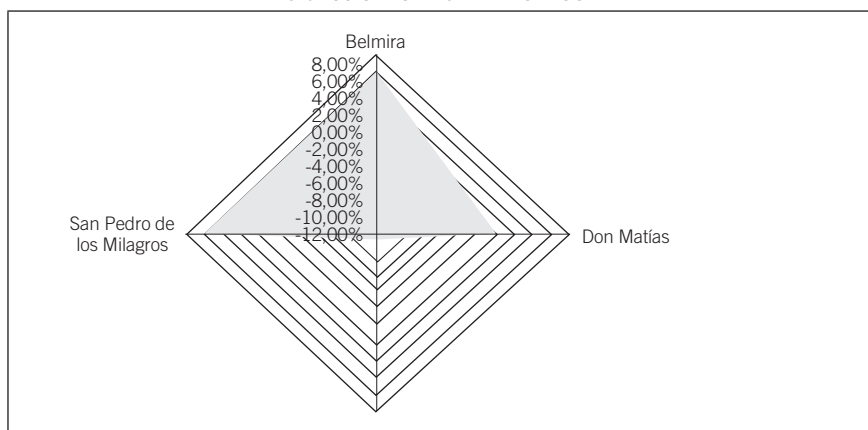
En relación con el desempeño general del sector se puede interpretar que ha sido fluctuante, lo que muestra una fuerte caída en el año 2008 (estrecha diferencia entre la media y el tercer cuartil), donde se evidencia un nivel alto de imitación. Sin embargo, durante los siguientes dos años se presenta una tendencia positiva, donde se destacan los excelentes resultados en el año 2009, por encima de los niveles presentados en el año 2007 (gráficos 1 y 2).

Gráfico 2. ROA ESE II nivel 2006



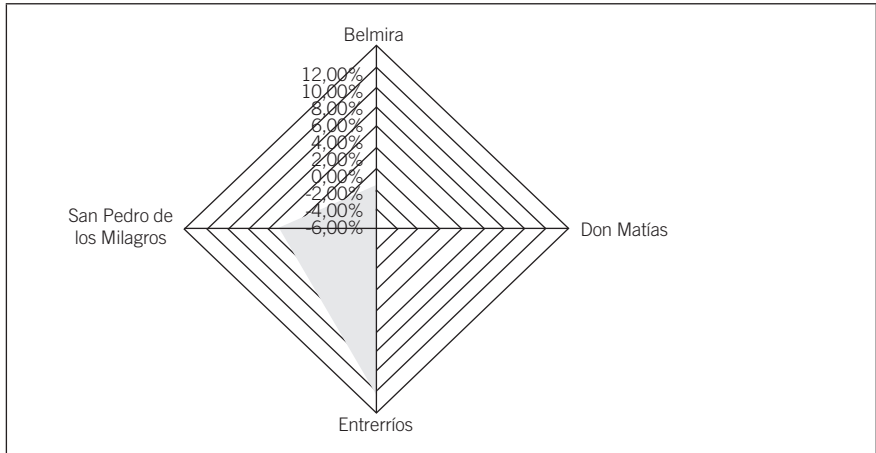
Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

Gráfico 3. ROA ESE II nivel 2007



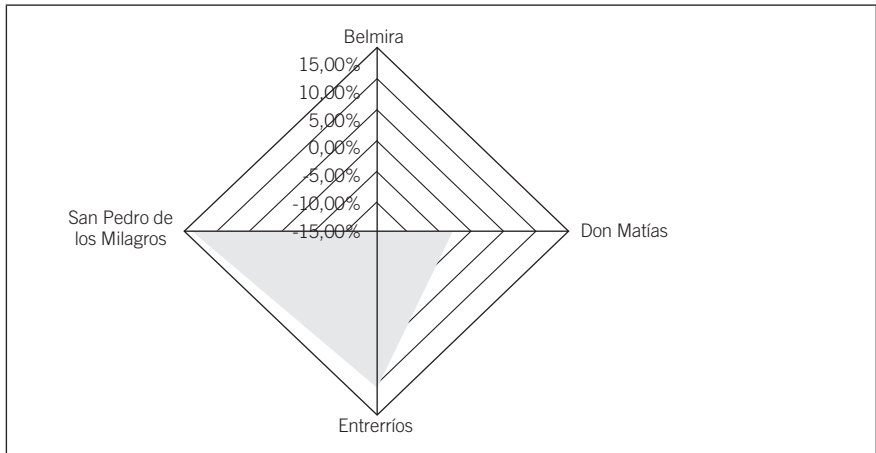
Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

Gráfico 4. ROA ESE II nivel 2008



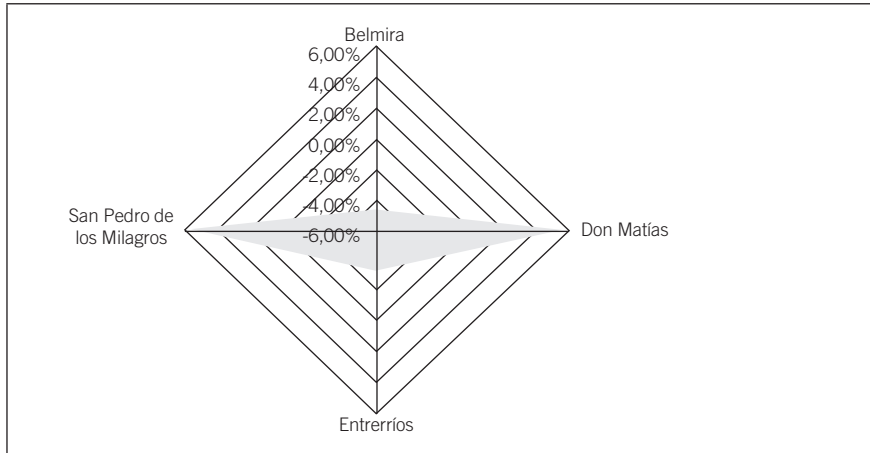
Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

Gráfico 5. ROA ESE II nivel 2009

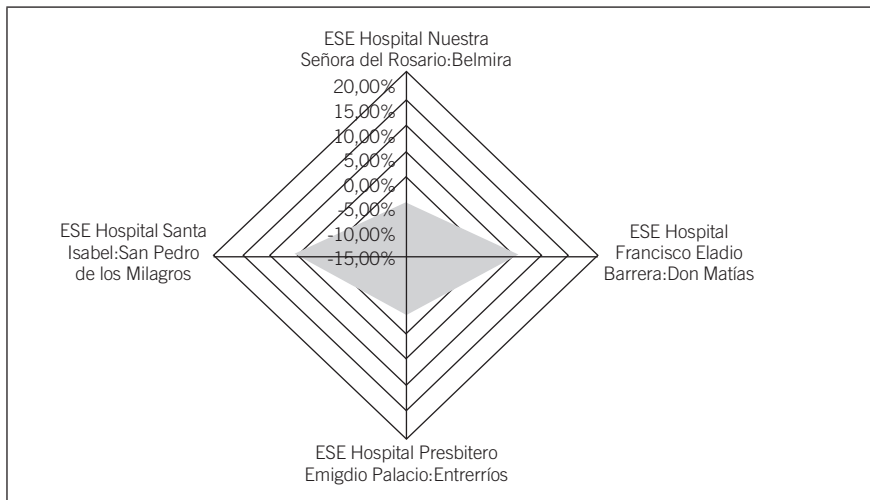


Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

Gráfico 6. ROA ESE II nivel 2010



Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.



Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

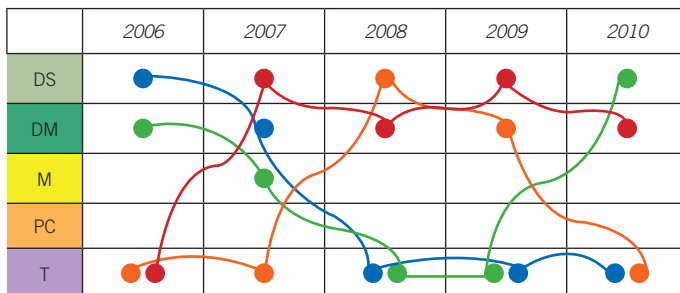
Análisis de desempeño

El diagrama de zonas de desempeño (Gráfico 3) revela de una manera clara la gran asimetría existente entre las empresas del sector y el elevado nivel de hacinamiento existente. Como se observa, en la mayoría de los años (2007 a 2010), la IPS Santa Isabel de San Pedro de los Milagros se mantiene a la cabeza con desempeños medios y superiores; por su parte la ESE de Belmira muestra desempeños superiores y medianos entre los años 2006 y 2007 para luego descender drásticamente a una zona inferior, manteniéndose desde el año 2008 al 2010 en estado tanático. La ESE de Entreríos, después de estar en estado tanático durante dos periodos consecutivos (2008 – 2009), muestra una fuerte recuperación al alcanzar desempeños superiores en 2010. Mientras que la ESE Donmatías, luego de presentar excelentes desempeños medianos y superiores en 2008 y 2009, desciende en 2010 a desempeño tanático. La zona de perdurabilidad comprometida está en blanco durante estos cinco años; mientras que la zona más baja, correspondiente al estado tanático, se encuentra densamente poblada en todos los periodos.

El sector de las IPS del Norte Cercano Antioqueño manifiesta signos evidentes de hacinamiento, caracterizados por las grandes asimetrías financieras, lo que se ve reflejado en un comportamiento inestable en cuanto al liderazgo del sector, donde la IPS Santa Isabel de San Pedro de los Milagros evidencia desde el año 2007 una franca recuperación en las zonas de mejor desempeño. En general, las otras empresas del sector obtienen rendimientos financieros bajos.

Gráfico 7. Análisis de desempeño ROA

	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Desempeño superior	A	D	C	D	B
Desempeño medio	B	A	D	C	D
Mortalidad		B			
Perdurabilidad comprometida					
Tanático	C - D	C	A - B	A - B	C - A



	Hospital	2006	2007	2008	2009	2010
A	ESE belmira	15,35%	6,15%	-1,70%	-14,69%	-4,72%
B	ESE entrerrios	3,63%	0,42%	-5,84%	-3,07%	5,42%
C	ESE Don Matías	-8,72%	-11,31%	10,26%	10,48%	-3,38%
D	ESE San Pedro	-10,15%	6,42%	3,16%	13,70%	5,38%

Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

2.1.2 Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo tiene como finalidad identificar el grado de imitación del sector estratégico. Para ello se utiliza la comparación de factores claves de éxito. En la realización del análisis de hacinamiento se deben identificar los factores de comparación o variables que deben ser comunes en todas las instituciones y permitan identificar elementos diferenciadores entre ellas. Luego es necesario determinar el peso relativo de cada variable y posteriormente hacer una valoración de cada factor en cuanto al nivel de imitación de las empresas con respecto a los factores seleccionados. Para ello 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 (“1”) dados en el análisis.

Las categorías a evaluar en el estudio se describen a continuación:

Tabla 2. Categorías de evaluación

Accesibilidad	Implica la posibilidad que tienen los habitantes de la región de utilizar los servicios de forma oportuna.
Tarifas	Tiene pactado tarifas competitivas y favorables para el hospital.
Tecnología	La tecnología cumple con los requisitos establecidos por el sistema único de habilitación.
Programas de promoción y prevención (P y P)	Desarrollan y ejecutan programas efectivos tendientes a la promoción y prevención de la salud y enfermedad de los usuarios, lo que se verá reflejado en el resultado de los indicadores con el cumplimiento de metas que demuestren el impacto en la comunidad.
Portafolio de servicios para IPS nivel I	Ofertan servicios básicos propios del primer nivel de atención.
Satisfacción del usuario	Se observa un resultado en el indicador de satisfacción global por encima del 90%.
Cumplimiento de condiciones de habilitación	Cumplimiento de requisitos mínimos esenciales exigidos por la norma (Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad - SUH)
Cumplimiento de PAMEC	Cumplimiento del programa de auditorías para el mejoramiento de la calidad según normatividad vigente.
Estrategias para mercadeo de servicios	Implementan estrategias de mercado para incrementar la demanda de servicios.
Disponibilidad de profesionales	Disponen de los profesionales idóneos para atender los requerimientos de los servicios habilitados en el primer nivel de atención.
Modalidad de atención domiciliaria	Atención de usuarios en sus domicilios (Zona urbana y Rural). Ello representa que el hospital se acerca a la comunidad y no espera únicamente a que la comunidad se acerque a él para atenderlos.

Fuente: Elaboración propia con datos de las diferentes instituciones.

El porcentaje de participación de cada una de las anteriores categorías se relaciona a continuación mediante la matriz de relaciones: ver tabla 3.

Tabla 3. Matriz de relaciones entre variables

Variable	Peso %	Accesibilidad	Tarifas	Tecnología	Programas de promoción y prevención (P y P)	Portafolio de servicios IPS nivel I	Satisfacción del usuario	Cumplimiento de condiciones de habilitación	Cumplimiento de PAMEC	Estrategias para mercado de servicios	Disponibilidad de profesionales	Modalidad de atención domiciliaria	TOTAL
Accesibilidad	9%	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	7
Tarifas	8%	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	6
Tecnología	9%	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	7
Programas de promoción y prevención (P y P)	10%	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8
Portafolio de servicios para IPS nivel I	13%	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	10
Satisfacción del usuario	10%	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	8
Cumplimiento de condiciones de habilitación	13%	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10
Cumplimiento de PAMEC	4%	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3
Estrategias para mercado de servicios	6%	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	5
Disponibilidad de profesionales	8%	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	6
Modalidad de atención domiciliaria	10%	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	8
TOTAL	100%												78

A continuación se presenta la tabla del hacinamiento cualitativo, 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; el 2, imitación débil; el 3, imitación alta; y el 4 se asigna a las empresas que no realizan en ese factor lo exigido por el sector para poder operar.

Una vez hallados los porcentajes de ponderación, se califica cada variable de la categoría por la siguiente escala: ver tabla 4 para realizar el análisis del nivel de imitación del sector.

Tabla 4. Hacinamiento cualitativo

Variable		IPS públicas del Norte Cercano / Antioquia							
Tipo	Peso %	ESE Belmira	Peso %	ESE Donmatías	Peso %	ESE Enterríos	Peso %	ESE San Pedro de los Milagros	Peso %
Accesibilidad	9%	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Tarifas	8%	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
Tecnología	9%	3	0,27	3	0,27	3	0,27	1	0,09
Programas de promoción y prevención (P y P)	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Portafolio de servicios para IPS nivel I	13%	3	0,39	2	0,26	2	0,26	1	0,13
Satisfacción del usuario	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Cumplimiento de condiciones de habilitación	13%	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Cumplimiento de PAMEC	4%	3	0,12	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Estrategias para mercadeo de servicios	6%	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Disponibilidad de profesionales	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08
Modalidad de atención domiciliaria	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
TOTAL	100%	31	2,82	27	2,49	28	2,55	18	1,7
		2,82		2,49		2,55		1,70	

Se observa en la tabla anterior que la IPS San Pedro de los Milagros presenta menor convergencia estratégica, con una puntuación total de 1,7, lo que indica que, en comparación, con las otras instituciones del sector, es una organización que innova y ofrece valores agregados en sus servicios, lo que la diferencia. Se puede evidenciar que los resultados entre las otras tres IPS del sector son bastante cercanos, lo que muestra que los grados de diferenciación entre éstos son mínimos con lo que se establece un alto grado de hacinamiento entre ellos y que cumplen con las condiciones mínimas exigidas para la prestación de servicios de salud de primer nivel, pero sin ofrecer un valor agregado de diferenciación.

Con respecto a la variable con mayor ponderación (13%), cumplimiento de condiciones de habilitación, se puede determinar que existe una importante concentración en esta categoría sin ningún esfuerzo por ofrecer diferenciación entre los participantes, lo que indica una oportunidad para generar valores agregados diferenciales en el sector.

Se observa que las ESE de Donmatías y San Pedro de los Milagros implementan estrategias de mercadeo de servicios, lo que les da un valor agregado y por tanto permite atraer la participación de un mayor número de aseguradores para la venta de servicios.

2.2. Panorama competitivo

Esta prueba es un complemento fundamental para la valoración completa de la situación del sector estratégico. Allí se pueden identificar, de una forma ilustrativa, las “manchas blancas” u oportunidades de diferenciación que pueden orientar hacia una nueva estrategia de las instituciones evaluadas. En el levantamiento de este panorama se pueden identificar visualmente los espacios de innovación, tanto en las necesidades como en el canal de distribución.

A continuación se relacionan las necesidades que consideramos determinantes para que las aseguradoras elijan contratar los servicios de las IPS de primer nivel del Norte Cercano Antioqueño y que deben ser atendidas por los competidores del sector.

Tabla 5. Necesidades identificadas

<i>Necesidades identificadas</i>	
Oportunidad	Es la posibilidad que tiene el usuario de obtener los servicios que requiere sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida y su salud. Se evidencia en el cumplimiento de los indicadores de calidad normalizados en la circular 030 de 2006, reportados por las IPS en la página del observatorio de calidad del Ministerio de Salud y Protección Social.
Tarifas	Es el precio competitivo que se aplica globalmente por la prestación de un servicio de salud.
Ubicación	Es la posición geográfica estratégica donde se ubica la IPS.
Seguridad	Implica minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención en salud o mitigar sus consecuencias.
Satisfacción	Es el grado de cumplimiento por parte del prestador de salud respecto de las expectativas del usuario a los servicios que éste le ofrece.
Único prestador	Es cuando existe una única IPS pública en el municipio.

Se identificó el canal de acceso a los servicios contratados; éste corresponde a contratación directa, que se define como el único medio por el cual la IPS puede vender sus servicios a los diferentes aseguradores.

Una vez identificadas las necesidades y los canales, se procedió a determinar las variedades de servicio, de las cuales se identificaron:

- Consulta médica general
- Urgencias
- Hospitalización
- Laboratorio clínico
- Imagenología
- Odontología
- Optometría
- Consulta especializada
- Fisioterapia
- Partos
- Salud pública
- Servicio farmacéutico

Al revisar la matriz del panorama competitivo se puede observar que de las 72 posibilidades que existen de cubrir las necesidades identificadas en el

sector, el 94,5% están cubiertas, por tanto se identifica un 5,5% de posibilidades de innovar en el sector. Esta alta cobertura de necesidades obedece a que las IPS públicas del Norte Cercano Antioqueño presentan condiciones organizacionales similares y dan cumplimiento a la normatividad específica definida por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia en cuanto a las condiciones de habilitación en la prestación del primer nivel de atención.

Este panorama evidencia las oportunidades (*manchas blancas*) que tienen las IPS del sector de innovar, en todo lo referente a mejorar la percepción de satisfacción por parte de los usuarios, como factor de diferenciación para ser preferidos por las aseguradoras.

2.3. Estudio de competidores

El estudio de competidores permite realizar un análisis de cada uno de los integrantes del sector mediante la realización de tres pruebas: supuestos del sector, crecimiento potencial y los índices de erosión.

Supuestos del sector

En esta evaluación se describen algunos paradigmas que se presentan en el sector que deben ser desafiados por las IPS como nuevos elementos de innovación para encontrar otros nichos de mercado que les permitan perdurar en el tiempo:

- La atención en salud ha de prestarse de manera intrahospitalaria.
- La contratación en salud será realizada en forma directa.
- La prestación de servicios de consulta externa se realizará en días hábiles (lunes a sábado).
- Los egresos hospitalarios (altas de pacientes) solo se realizarán en horario diurno.
- Las IPS públicas se registrarán por el manual tarifario único nacional (MAPIPOS)

- La atención en salud ofrecida en los hospitales públicos es de carácter gratuito.
- La prestación de servicio público en salud es ineficiente e insatisfactoria.

Crecimiento potencial sostenible

El estudio del crecimiento potencial sostenible es un análisis objetivo que complementa y amplía la visión del hacinamiento cuantitativo, ya que se basa en mediciones provenientes de los estados financieros de cada una de las IPS y nos permite profundizar en el origen del crecimiento de las mismas. Las tablas siguientes muestran en detalle los valores del crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible de las instituciones del sector para los periodos comprendidos entre los años 2006 y 2010.

En general el sector evidencia un comportamiento muy fluctuante en su crecimiento potencial sostenible, que puede ser explicado por los múltiples cambios en los cuadros directivos de las instituciones y el incremento considerable de la cartera por el no pago oportuno de los aseguradores. La tabla siguiente contiene los datos del crecimiento potencial del sector.

Tabla 7. Crecimiento potencial 2006-2010

<i>Año y Empresa</i>			
<i>2006</i>	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>Cps</i>
Belmira	15,63%	1,45%	17,08%
Don Matias	3,63%	0,65%	4,28%
Entrerrios	-8,72%	-0,77%	-9,48%
San Pedro	-10,15%	-4,59%	-14,74%
<i>2007</i>	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>Cps</i>
Belmira	6,15%	0,42%	6,57%
Don Matias	0,42%	0,08%	0,49%
Entrerrios	-11,31%	-0,81%	-12,13%
San Pedro	6,42%	2,40%	8,83%

Continúa

2008	CreInt	CreExt	Cps
Belmira	-1,70%	-0,16%	-1,85%
Don Matias	-3,31%	-3,49%	-6,80%
Entrerrios	10,26%	0,73%	10,99%
San Pedro	3,16%	1,09%	4,25%

2009	CreInt	CreExt	Cps
Belmira	-9,02%	-9,54%	-18,56%
Don Matias	-1,41%	-2,49%	-3,89%
Entrerrios	10,48%	0,66%	11,15%
San Pedro	13,70%	3,26%	16,96%

2010	CreInt	CreExt	Cps
Belmira	-0,10%	-5,74%	-5,85%
Don Matias	5,87%	0,61%	6,47%
Entrerrios	-3,38%	-0,26%	-3,64%
San Pedro	5,38%	0,95%	6,34%

Fuente: Elaboración propia.

Particularmente observamos que en los primeros años (2006-2007) las IPS de Belmira y Entrerrios presentan un crecimiento potencial sostenible positivo, que fue progresivamente decreciendo para los dos periodos siguientes, tanto el intrínseco como el extrínseco (2008-2009), con lo que se demuestra un inadecuado manejo financiero por parte de las instituciones.

Por otra parte, la IPS de Entrerrios tuvo un comportamiento inicial (2006-2007) con decrecimiento financiero, con una franca recuperación en los dos años siguientes (2008-2009), comportamiento que, pese al mejoramiento en su desempeño financiero, volvió a recaer intrínseca y extrínsecamente en el año 2010. Llama la atención que durante un mismo periodo de gestión administrativa (2008-2010) se presenten fluctuaciones financieras tan drásticas.

Tal como se evidencia en el análisis de hacinamiento cuantitativo, la IPS San Pedro de los Milagros se destaca como líder del sector, pues, aunque inició con un decrecimiento financiero, para el año 2006 presentó un notable crecimiento potencial que se sostiene en los años siguientes 2007 a 2010.

Índices de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si las instituciones presentan problemas de estrategia o de productividad. Se define que 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 durante tres años consecutivos. La erosión de la productividad se presenta 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 durante tres años consecutivos. En este orden de ideas, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay incremento de las utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua, ello puede ser debido a una disminución en los gastos sacrificando la calidad (dietas) y/o recorte de personal (liposucción); mientras que la erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias. Los indicadores de erosión se presentan a continuación:

Tabla 8. Índices de erosión del sector 2006-2010

<i>Índice de erosión de estrategia</i>	<i>Belmira</i>	<i>Don Matias</i>	<i>Entrerrios</i>	<i>San Pedro</i>
2006-2007	-15,62	-30,63	2,26	-8,24
2007-2008	154,36	-367,39	-8,73	-7,89
2008-2009	46,24	-32,49	1,17	16,99
2009-2010	37,98	-39,82	52,09	-35,07

<i>Índice de erosión de productividad</i>	<i>Belmira</i>	<i>Don Matias</i>	<i>Entrerrios</i>	<i>San Pedro</i>
2006-2007	-0,06	-0,03	0,44	-0,12
2007-2008	0,01	-0,00	-0,11	-0,13
2008-2009	0,02	-0,03	0,86	0,06
2009-2010	0,03	-0,03	0,02	-0,03

Fuente: Elaboración propia.

Esta herramienta nos permitió determinar que en el sector de las IPS públicas del Norte Cercano Antioqueño no existe evidencia de que se sufra de erosión de la productividad, ni de la estrategia, pero se aprecian indicios de ineficiencia que dan cuenta del inadecuado uso de los recursos en dicho sector.

2.4. Análisis estructural de fuerzas del mercado

La metodología de análisis de fuerzas del mercado es utilizada con el fin de diagnosticar el estado de la empresa con relación al entorno. Permite evidenciar el estado de diferentes variables y ayuda en la elaboración de estrategias para convertirse en elemento diferenciador del sector. Para ello se realiza un análisis de las cinco fuerzas desarrolladas por Porter: (1) nivel de rivalidad entre competidores existentes, (2) poder de negociación de compradores, (3) riesgo de ingreso, (4) poder de negociación de proveedores y (5) bienes sustitutos.

El resultado del análisis se presenta a continuación en la tabla 9.

Tabla 9. Análisis de fuerzas del mercado

Niveles de rivalidad entre competidores	2,38
Poder de negociación de compradores	3,75
Riesgo de ingreso	1,43
Poder de negociación de proveedores	2,25
Bienes sustitutos	4,25

Fuente: Elaboración propia.

Esta información obtenida nos permite concluir que el nivel de rivalidad entre los competidores se encuentra en equilibrio, lo que indica que existen oportunidades para innovar en los servicios ofertados por el sector para evitar un incremento en el hacinamiento y un estancamiento del sector.

Por otra parte, el poder de negociación de compradores es predominante sobre el sector, porque son las aseguradoras quienes imponen tarifas y condiciones comerciales. El riesgo de ingreso de nuevos competidores a este sector es bajo y se relaciona con que los subsidios gubernamentales son asignados a una sólo IPS pública en cada municipio.

El poder de negociación de los proveedores es medio bajo debido a que existe un alto hacinamiento de ellos, lo que les permite a las instituciones tener el poder de la negociación.

Finalmente, en cuanto a bienes sustitutos es alto el riesgo de que el comprador decida fácilmente cambiar de proveedor de servicios, pues existen ofertas con mejores tarifas por prestadores privados.

3. Conclusiones

La aplicación de la herramienta de análisis estructural de sectores estratégicos con sus fundamentos de hacinamiento, panorama competitivo, situación de los competidores y análisis de las fuerzas del mercado proporcionó los elementos necesarios para hacer el análisis del sector IPS del Norte Cercano Antioqueño durante los años 2006 a 2010.

Tal como se observó en las descripciones previas, los hallazgos del sector coinciden en un alto grado de fluctuación financiera, signos de hacinamiento y claros rasgos de imitación entre las instituciones analizadas, lo que se refleja en la rentabilidad y el crecimiento del mismo, con el consecuente riesgo de no poder atender la demanda adicional que pueda requerir el medio.

Sin duda todo ello obedece a la alta regulación normativa que impera para las IPS públicas del orden territorial y a cambios frecuentes de gerencia y cuadros directivos en las mismas instituciones.

Observamos al mismo tiempo que las barreras de entrada identificadas para el sector son predominantemente altas e implican un bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores. A su vez es claro que el dominio del sector está sobre los compradores que generan alta incertidumbre y determinan el crecimiento del sector al establecer las modalidades de contratación, ya sea por evento o capitación, las tarifas a aplicar para la prestación de los servicios y la definición y segmentación de la población para ser atendida por las IPS.

Por otra parte, encontramos claras oportunidades de mejoramiento para impactar sobre el sector e innovar en el mismo, basado en el mejoramiento continuo de la satisfacción de los usuarios, el mejoramiento de la infraestructura, la incursión en nuevos servicios y la tecnología en salud, más aún cuando es evidente el alto riesgo de desplazamiento de compradores hacia otros sustitutos.

La herramienta aquí propuesta le abre una amplia gama de posibilidades a las instituciones, detallando en los asuntos administrativos y brindando nuevos enfoques para la competitividad e innovación del sector de la salud.

Así mismo se identifican las veinte variables más representativas que afectan el comportamiento del sector:

1. Poder de negociación de los compradores
2. Modalidades de contratación

3. Talento humano
4. Crecimiento del sector
5. Economías de escala
6. Grado de hacinamiento
7. Niveles de inversión
8. Regulaciones y marco legal
9. Niveles de subsidio
10. Incrementos en la capacidad
11. Atención domiciliaria
12. Accesibilidad
13. Tarifas
14. Tecnología
15. Satisfacción del usuario
16. Ubicación
17. Único prestador
18. Oportunidad
19. Competidores (sustitutos)
20. Contratación directa

4. Referencias

Libros

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

Documentos de investigación

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 n° 39. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Restrepo, L. y Rivera, H. (2005). “Estudio de competidores en sectores estratégicos”, Documento de Investigación n° 23. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Restrepo, L. y Rivera, H. (2005). “Convergencia estratégica”, Documento de Investigación n° 17. 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 n° 100. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Rivera, H. (2010). “Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en Pymes”, Documento de investigación n° 72. 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.

Revista

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



Universidad del Rosario
Facultad de Administración