

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 115, ISSN: 0124-8219
Octubre de 2011

Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS)

Liliana Patricia García
Felipe Magyaroff
Gino Montenegro
Julián E. Ramírez
Hugo Alberto Rivera



Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS)

Documento de investigación No. 115

Liliana Patricia García
Felipe Magyaroff
Gino Montenegro
Julián E. Ramírez
Hugo Alberto Rivera

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Línea de Investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Maestría en Administración de Salud
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS) / Liliana Patricia García...[et al.].—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

34 p. (Documento de investigación; 115)

ISSN: 0124-8219

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS – COLOMBIA / PERDURABILIDAD EMPRESARIAL – COLOMBIA / PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL – COLOMBIA / EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD. EPS - – COLOMBIA / ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD – COLOMBIA / I. García, Liliana Patricia / II. Magyaroff, Felipe / III. Montenegro, Gino / IV. Ramírez, Julián E. / V. Rivera, Hugo Alberto / VI. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Línea de Investigación: Perdurabilidad / VII. Título / VIII. Serie.

658.835 SCDD 20

Liliana Patricia García
Felipe Magyaroff
Gino Montenegro
Julián E. Ramírez
Hugo Alberto Rivera

Corrección de estilo
Andrés Cote

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

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: Octubre de 2011
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Caracterización y descripción del sector de las EPS subsidiadas en Colombia	8
3. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)	9
3.1. Hacinamiento	9
3.2. Levantamiento del panorama competitivo	17
3.3. Estudio de competidores	19
3.4. Análisis de fuerzas del mercado	24
4. conclusiones	27
Referencias bibliográficas	28
Anexo 1. Panorama Competitivo	29

Índice

Gráficas

Gráfico 1. ROA del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas EPSS	10
Gráfico 2. Evolución de los indicadores estadísticos según el ROA del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas EPSS	12

Tablas

Tabla 1. Cálculo del indicador de Rentabilidad Operacional del Activo (ROA) 2007-2010	10
Tabla 2. Indicadores estadísticos del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas EPSS	12
Tabla 3. Zonas de desempeño según el ROA del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas (EPSS).....	13
Tabla 4. Matriz de relaciones. Ponderación de las categorías del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas (EPSS)	14
Tabla 5. Nivel de imitación del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas (EPSS)	15
Tabla 6. Crecimientos intrínseco, extrínseco y potencial sostenible del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas (EPSS)	21
Tabla 7. Delta ingresos, utilidades y costos, e índices de erosión	23
Tabla 8. Índices de erosión	23

Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS)

Liliana Patricia Garcia C.*
Felipe Magyaroff**
Gino Montenegro***
Julián E. Ramírez****
Hugo Alberto Rivera Rodríguez*****

1. Introducción

La permanencia de las empresas en el tiempo, de manera exitosa, se constituye en un tema de preocupación para el Gobierno, las empresas y la academia de la Administración. Se han realizado varias investigaciones, materializadas en libros, artículos y ponencias, tratando de explicar por qué unas organizaciones perduran y otras desaparecen.

En el año 2004, el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario estableció lo siguiente:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. (Vélez, Á. R. *et al.*, 2005).

* Odontóloga, Universidad El Bosque. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: garciac.liliana@ur.edu.co.

** Optómetra, Universidad La Salle. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: magyaroff.felipe@ur.edu.co.

*** Odontólogo, Pontificia Universidad Javeriana. Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: montenegro.gino@ur.edu.co.

**** Médico y cirujano, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: ramirezj.julian@ur.edu.co.

***** 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.

A partir de entonces, se ha avanzado en la corroboración de esa definición en las empresas colombianas, y ahora es el momento de socializar los hallazgos encontrados en sectores específicos, utilizando como medio los documentos de investigación de la facultad.

El sector Salud no es ajeno a esta situación, y es interesante tratar de comprender los motivos que contribuyen a la perdurabilidad de algunas de las empresas del sector, puntualmente las Entidades Prestadoras de Servicios (EPS) del régimen subsidiado que operan en Bogotá.

Con este documento de investigación, realizado de manera conjunta con estudiantes de la Maestría en Administración en Salud (MAS) de la Facultad de Administración, se da inicio a las publicaciones de la línea de investigación en perdurabilidad empresarial. Apoyados en herramientas desarrolladas en la línea de estrategia por Restrepo y Rivera (2008), se buscarán elementos que contribuyan a la permanencia de una empresa en el tiempo, es decir, que faciliten el paso de la longevidad a la perdurabilidad empresarial.

Se ha decidido comenzar con el sector Salud. Tomando en consideración que el eje central de la reforma en Salud es el régimen subsidiado, es importante referirse a algunos aspectos generales del mismo, con el fin de contextualizar el ámbito dentro del cual operan las empresas que lo administran.

El Régimen Subsidiado de Salud se encuentra definido en el Artículo 211 de la Ley 100 de 1993, como: “[...] un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización subsidiada, total o parcialmente, con recursos fiscales o de solidaridad”.

Por consiguiente, dicho régimen se orienta a garantizar este derecho a la población más vulnerable de la sociedad y sin capacidad de pago, la cual se vincula al Sistema General de Seguridad Social en Salud a través del pago de una Unidad de Pago por Capitación Subsidiada (UPCS).

Los objetivos de este régimen se describen en el Artículo 212 en los siguientes términos:

art. 212. Creación del régimen. Créase el régimen subsidiado que tendrá como propósito financiar la atención en salud a las personas pobres y vulnerables y sus grupos familiares que no tienen capacidad de cotizar. La forma y las condiciones de operación de este régimen serán determinadas por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.

Este régimen de subsidios será complementario del sistema de salud definido por la Ley 10 de 1990.

Los criterios de identificación de la población beneficiaria de este sistema subsidiado han sido definidos por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS), el cual, a su vez, se ha encargado de ajustar los mecanismos de afiliación para garantizar la viabilidad y la estabilidad de la operación del mismo.

Su propósito fundamental es financiar la atención en salud a las personas pobres y vulnerables, así como sus grupos familiares que no tienen capacidad de cotizar. La forma y las condiciones de operación de este régimen serán determinadas por el CNSSS. Los afiliados al sistema mediante el régimen subsidiado son las personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización.

La administración del régimen subsidiado corresponde a las direcciones locales, distritales o departamentales de salud, las cuales suscribirán contratos de administración del subsidio con las entidades promotoras de salud que afilien a los beneficiarios del subsidio. Dichos contratos se financiarán con recursos del Fondo de Solidaridad y Garantía, y los recursos del subsector oficial de salud que se destinen para el efecto.

El documento contiene una descripción del sector y, posteriormente, un análisis estratégico que permite identificar el estado de las empresas estudiadas y los elementos que pueden contribuir a su perdurabilidad.

2. Caracterización y descripción del sector de las EPS subsidiadas en Colombia

Dada la actual crisis del sector Salud, es imperativo caracterizar y describir el estado de las EPS subsidiadas por la ya citada importancia del régimen subsidiado en el sector Salud.

Según la Asociación Colombiana de Empresas Sociales del Estado y Hospitales Públicos (ACESI), las causas de la crisis del sector Salud son la detención de flujo de recursos del Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), intervenciones de la Superintendencia Nacional de Salud, departamentos con más obligaciones y sin respaldo económico, EPS en insolvencia económica y la cartera creciente en las empresas prestadoras de salud. Pero la pregunta es: ¿iliquidez o déficit del SGSSS?

La cartera creciente de las EPSS con las IPS representa la imagen más clara de la crisis financiera de estas instituciones, ya que en los últimos tres años su incremento ha sido progresivo tanto en deuda económica como en tiempo estimado para la recuperación de esta. De este modo, la situación ya no es la recuperación de una cartera corriente, sino es el manejo de una cartera de difícil recaudo, que puede ser castigada y no recobrada.

La cartera creciente conlleva a posicionar al régimen subsidiado con el mayor porcentaje de participación de deuda, un 50.54%, según un estudio de la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral (ACEMI). Dicha entidad también nos da el ranking de las EPSS con mayor déficit: posiciona a Caprecom en primer lugar, seguido de Solsalud, y, en tercer lugar, Saludvida. Este ranking presenta un panorama promulgado por la Procuraduría General de la Nación donde se certifica una deuda de 1.8 billones de pesos de las EPSS, lo cual conlleva a que los usuarios se queden sin atención, principalmente, por falta de recursos humanos, por el no pago de salario, la restricción de las CTA en el suministro de especialistas, falta de insumos para la atención secundaria, el no pago a proveedores, desabastecimiento y barreras de acceso administrativas, todo lo cual tiende a confluir en el colapso de la prestación de servicios de salud.

3. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)

Tras realizar la descripción del sector, se llevó a cabo un análisis estratégico entre los años 2007-2010, utilizando la metodología de Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE). Dentro del análisis, se desarrolla el estudio de hacinamiento (cualitativo y cuantitativo), el levantamiento del panorama competitivo y los estudios de fuerzas de mercado y competidores. El análisis permite tener una percepción de lo que ocurre en el sector, para lograr conocer las ventajas, oportunidades, debilidades y manchas blancas y, así, establecer las estrategias que debe seguir cada una de las organizaciones.

3.1. Hacinamiento

Esta prueba del análisis estructural se divide en hacinamiento cuantitativo y cualitativo. Con ambas, se logra identificar el nivel de similitud o diferencia de las empresas objeto de estudio. El cuantitativo se fundamenta en análisis de información financiera, y el cualitativo es una comparación de elementos clave de éxito del sector.

El hacinamiento refleja la enfermedad que se puede presentar en un sector determinado cuando las empresas no cuentan con innovación en el mercado, promoviendo así una alta probabilidad de imitación de los mismos. El hacinamiento está dirigido hacia dos factores determinantes de perdurabilidad: hacinamiento cuantitativo, que evalúa el estado financiero de las empresas, y hacinamiento cualitativo, que pretende determinar el nivel de imitación de las mismas.

3.1.1 Hacinamiento Cuantitativo

Para el desarrollo de este análisis, se utilizó el indicador de Rentabilidad Operativa del Activo (ROA), el cual muestra la productividad de los activos de una compañía. El principal objetivo de esta evaluación es establecer el grado de asimetría en los resultados financieros del sector. Se realizaron los cálculos financieros de las cinco empresas elegidas (Caprecom, Colsubsidio,

Salud Córdor, Salud Total y Humanavivir) para el periodo de tiempo 2007-2010 y, a continuación, se presentan los resultados:

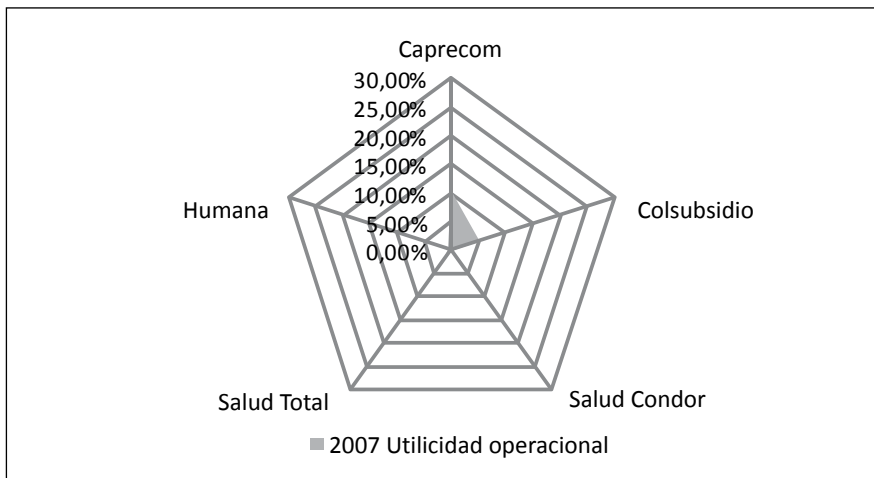
Tabla 1. Cálculo del indicador de Rentabilidad Operacional del Activo (ROA) 2007-2010

Empresa	2007	2008	2009	2010
CAPRECOM	10,41%	15,42%	3,34%	24,38%
COLSUBSIDIO	5,22%	25,74%	6,19%	21,16%
SALUD CONDOR	0,14%	0,09%	0,39%	27,85%
SALUD TOTAL	3,03%	3,54%	1,82%	6,56%
HUMANAVIVIR	0,59%	-0,56%	1,34%	-15,04%

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Intendencia Nacional de Salud y las páginas web de las EPS.

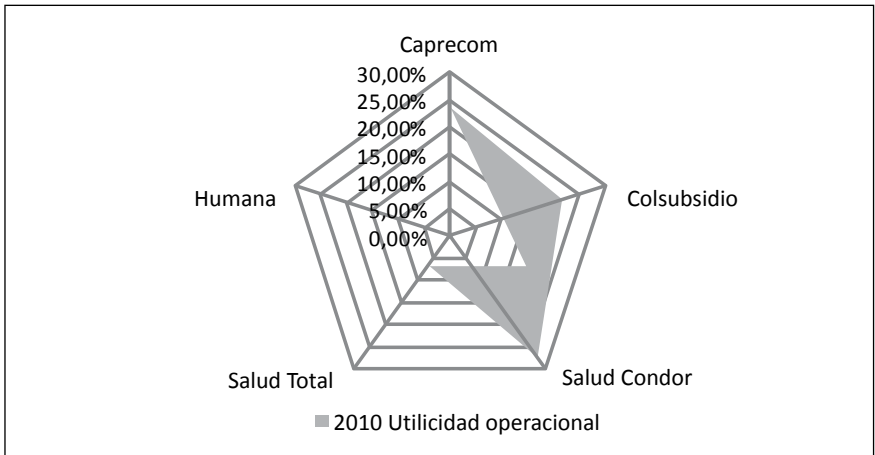
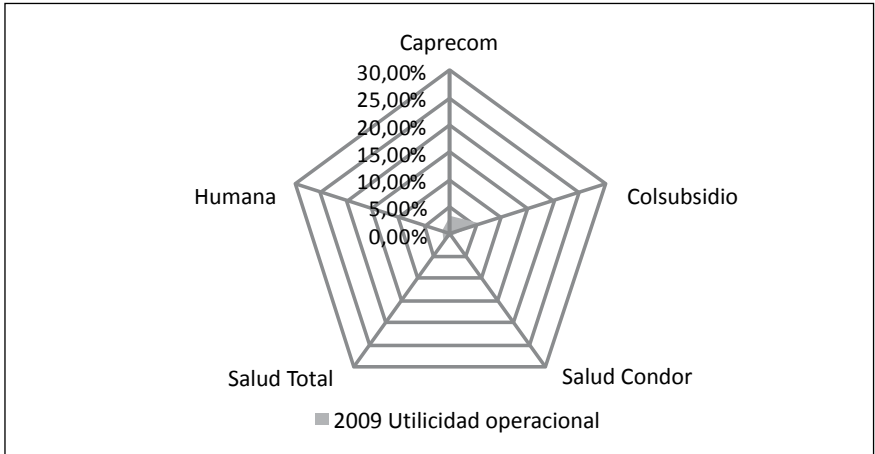
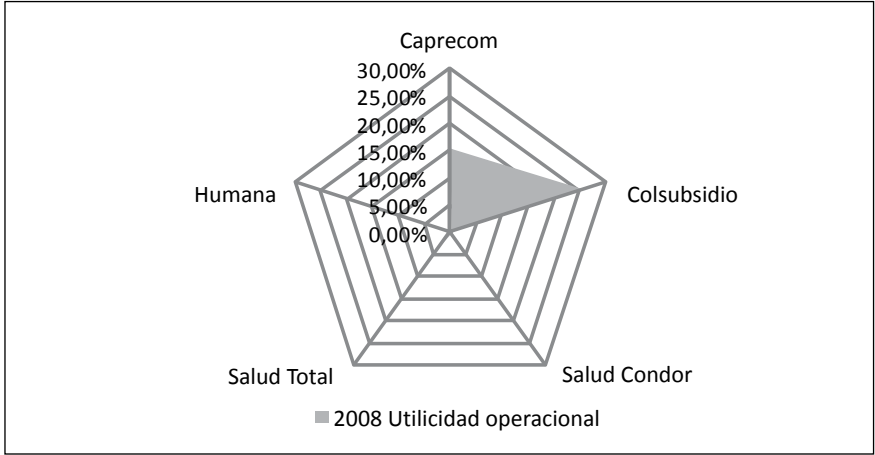
Los gráficos siguientes permiten observar la evolución en la rentabilidad del sector:

Gráfico 1. ROA del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas EPSS



Continúa

Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS)



Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Nacional de Salud y las páginas web de las EPS.

Posteriormente, se calcularon tres indicadores estadísticos para el ROA, con la finalidad de identificar el nivel de desempeño superior del sector. La tabla siguiente incluye los valores obtenidos:

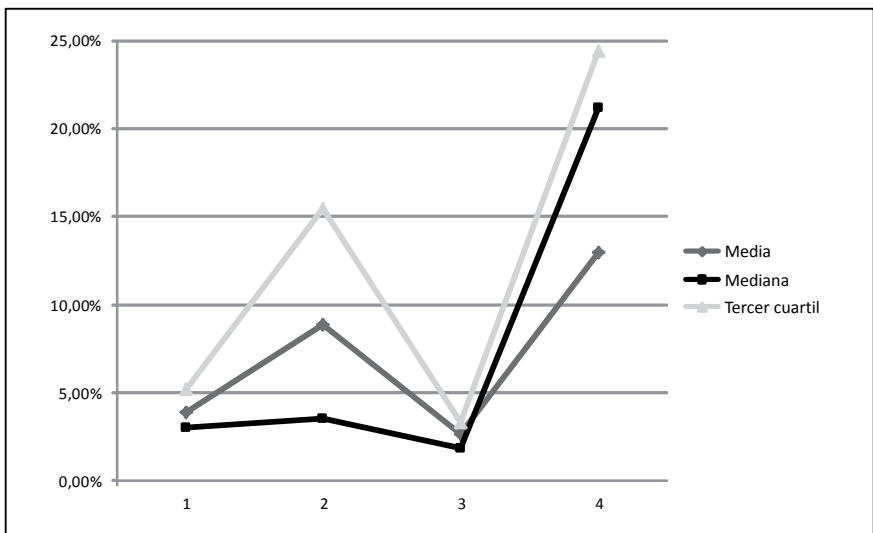
Tabla 2. Indicadores estadísticos del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas EPSS

Media	3,88%	8,85%	2,62%	12,98%
Mediana	3,03%	3,54%	1,82%	21,16%
Tercer cuartil	5,22%	15,42%	3,34%	24,38%

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Intendencia Nacional de Salud y las páginas web de las EPS.

El gráfico siguiente permite observar la evolución en los indicadores estadísticos calculados:

Gráfico 2. Evolución de los indicadores estadísticos según el ROA del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas EPSS



Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Intendencia Nacional de Salud y las páginas web de las EPS.

Al culminar con el análisis de cálculos de los indicadores financieros y estadísticos, finaliza la evaluación del hacinamiento cuantitativo con la ubicación de las empresas del sector estratégico por zonas de hacinamiento. Estas zonas se clasifican de la siguiente manera:

Desempeño superior (zona 1): empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil.

Desempeño medio (zona 2): empresas cuyo indicador se encuentre entre los dos indicadores estadísticos más altos, en este caso entre la mediana y el tercer cuartil.

Morbilidad (zona 3): empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Perdurabilidad comprometida (zona 4): empresas ubicadas por encima de cero en el indicador, y por debajo de la media y la mediana.

Tanático (zona 5): empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

El análisis de desempeño permite tener un panorama general del sector y del desempeño, como su nombre lo indica, de las diferentes empresas del sector asegurador colombiano. Es la oportunidad de evaluar a las empresas en conjunto, para así poder comparar sus rendimientos. A continuación, se encuentra la ubicación de las empresas del sector en sus zonas de desempeño.

Tabla 3. Zonas de desempeño según el ROA del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas (EPSS)

	EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD
C	CAPRECOM
CS	COLSUBSIDIO
SC	SALUD CONDOR
ST	SALUD TOTAL
H	HUMANAVIVIR

	2007	2008	2009	2010
DS	C, CS	C-CS	CS, C	C, SC
DM		ST		CS
M	ST			
PC	SC-H	SC	ST	ST
T		H	SC-H	H

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Intendencia Nacional de Salud y las páginas web de las EPS.

Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es la prueba del análisis estructural que tiene como finalidad encontrar semejanzas o diferencias en las empresas estudiadas. A efectos del trabajo, se seleccionaron unas categorías y se les asignaron ponderaciones de acuerdo con el nivel de importancia en el sector. La escala de valoración utilizada para la calificación de cada variable en cada empresa y, por ende, para determinar el nivel de convergencia estratégica que existe en el sector es la que se basa en el nivel de imitación de las compañías, así: 1. no imita, 2. imitación media y 3. imitación alta.

Análisis de categorías

Para el análisis de hacinamiento, se identificaron tres factores de comparación: servicio, tecnología y responsabilidad social, determinando un peso relativo. Posteriormente, se realizó una valoración de cada factor en cuanto al nivel de imitación de las empresas respecto a los factores seleccionados. Para establecer el porcentaje de participación de cada una de las categorías anteriormente mencionadas, se elaboró una matriz de motricidad, donde se establece si existe o no relación entre las categorías identificadas.

Tabla 4. Matriz de relaciones. Ponderación de las categorías del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas (EPSS)

Tipo	Peso %	SERVICIO	TECNOLOGÍA	RESPONSABILIDAD SOCIAL	TOTAL
SERVICIO	40	x	1	1	2
TECNOLOGÍA	40	1	x	0	2
RESPONSABILIDAD SOCIAL	20	1	1	x	1

Fuente: elaborado por los autores.

Una vez hallados los ponderadores, se califica cada variable de la categoría por la siguiente escala: 1. no imita, 2. imitación media y 3. imitación alta.

Al realizar el análisis, se obtuvo la calificación para cada una de las empresas del sector en un rango de 1 a 3.

Tabla 5. Nivel de imitación del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas (EPSS)

VARIABLE		EMPRESAS						
TIPO	PESO	NECESIDADES	CAPRECOM	COLSUBSIDIO	SALUD CONDOR	SALUD TOTAL	HUMANA VIVIR	
SERVICIO	40,0%	ASISTENCIA MÉDICA TELEFÓNICA	4	4	4	4	4	
		SERVICIO AL CLIENTE	3	3	3	3	3	
		PORTABILIDAD NACIONAL	4	4	4	4	4	
		RED CONTRATADA	2	1	2	1	2	
		MARCA	2	1	2	1	2	
		SUMATORIA	15	13	15	13	15	
		CALIFICACIÓN	6,00	5,20	6,00	5,20	6,00	
TECNOLOGÍA	40%	RED CONTRATADA	2	1	2	1	2	
		CARNET INTELIGENTE	4	4	4	4	4	
		PAGINA DE INTERNET	3	3	3	3	3	
		SUMATORIA	9,00	8,00	9,00	8,00	9,00	
		CALIFICACIÓN	3,60	3,20	3,60	3,20	3,60	
		CUMPLIMIENTO DE NORMATIVIDAD	3	1	3	1	3	
		SUFICIENCIA FINANCIERA	3	1	3	1	3	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	20%	SUMATORIA	6	2	6	2	6	
		CALIFICACIÓN	1,20	0,40	1,20	0,40	1,20	
		TOTAL	10,80	8,80	10,80	8,80	10,80	

Fuente: elaborado por los autores.

Análisis de hacinamiento

Las gráficas 2-3 muestran un comportamiento variable, lo que presume un mercado y resultados no controlados. Se resalta el comportamiento del último año, donde se puede ver un aumento general de la media, la mediana y el tercer cuartil, pero es necesario realizar las siguientes precisiones:

- El rendimiento de los activos de Salud Cóndor solo es positivo hasta el último año, puesto que en los tres años anteriores únicamente muestra un punto de equilibrio.
- El rendimiento de los activos de Humana Vivir es negativo y se muestra oculto cuando se promedia con los demás resultados.
- En la sumatoria de los cuatro años, el comportamiento general del mercado es positivo, pero, si se analiza la correspondiente al periodo de 2007 a 2009, se evidencia un escaso de equilibrio en tres de las cinco compañías, y tan solo utilidades en las dos restantes.
- En el comportamiento general, de las cinco EPSS revisadas, Colsubsidio y Caprecom se ubican en el tercer cuartil.
- No hay diferencias representativas en cuanto a servicio y tecnología.
- Las empresas se dedican a cumplir los requisitos mínimos exigidos por la normatividad relacionada.
- En cuanto a la suficiencia financiera, los datos presentados no son acordes con el rendimiento de activos presentado, puesto que las utilidades de Humana son negativas, aun cuando se muestra como una empresa con gran suficiencia financiera.
- Un comportamiento similar al de Humana se observa en Salud Total. Aunque su suficiencia patrimonial es óptima, el crecimiento en las utilidades es bajo. La empresa tiene una buena capacidad de endeudamiento, pero estaría en riesgo su capacidad de crecimiento.
- A diferencia de Humana y Salud Total, Colsubsidio muestra un rendimiento de activos muy positivo, pero una suficiencia financiera baja.

3.2. Levantamiento del panorama competitivo

Luego de realizar el análisis de hacinamiento, se realiza el levantamiento del panorama competitivo. Este es un análisis que permite encontrar, de manera gráfica, las oportunidades para explorar nuevas formas de mercado que evitan la imitación y guían hacia la innovación. Estas oportunidades se ven como manchas blancas, que se pueden identificar como necesidades no satisfechas en productos existentes, canales de distribución no utilizados, publicidad escasa, segmentos no explotados, etcétera.

La importancia de ubicar las manchas blancas se deriva en una posible orientación de los recursos de la organización hacia nuevas formas de producción (por medio del uso de nuevas tecnologías), productos novedosos y distintos enfoques de mercado. Para elaborar el panorama, es necesario identificar necesidades, canales y variedades.

Para realizar el panorama competitivo y realizar la matriz “T” es de gran importancia identificar y seleccionar tres grupos:

- Necesidades: son aquellas razones por las cuales un individuo adquiere un producto o servicio.
- Variedades: son los servicios que ofrece el sector para satisfacer las necesidades de sus clientes, servicios por los cuales una empresa o persona paga una cantidad de dinero.
- Canales: son los mecanismos utilizados para la difusión de los servicios que serán adquiridos por los usuarios.

Teniendo como referencia estas descripciones de los grupos o vectores, se identificaron las necesidades de los usuarios de las EPSS y de las IPS, quienes son los clientes de las empresas promotoras de salud en el régimen subsidiado: los servicios por los que pagan los usuarios y los que están incluidos dentro del Plan Obligatorio de Salud (POS). Los canales de difusión son aquellos por los cuales las EPSS logran llegar a los usuarios actuales y potenciales. A continuación, se nombran según el vector:

Necesidades

- a. integralidad
- b. historia clínica en red
- c. asistencia médica telefónica
- d. accesibilidad
- e. recreación
- f. atención a la primera infancia
- g. hospitalización en casa
- h. insumos post operatorios
- i. innovación
- j. potabilidad nacional
- k. disponibilidad (24 horas)
- l. calidad
- m. comodidad
- n. oportunidad en atención
- o. carnet inteligente
- p. status
- q. suficiencia de red

Canales

- a. clínicas
- b. domicilios
- c. contact center
- d. vía online
- e. catálogos, separatas

Al obtener el panorama competitivo completo (ver anexo 1), y al analizar cada una de las variables en la matriz “T”, cruzando las necesidades, variedades y canales, se pudieron observar las manchas blancas, determinando cuales son las actividades que no se han explotado en el sector, y otras que han sido poco explotadas.

Se pueden tomar algunos ejemplos del panorama, que son muy evidentes por las manchas blancas que presentan. Hay empresas del sector que, realmente, no cubren necesidades como medicina alternativa, genética, odon-

tología especializada, telemedicina, ruta de la salud, portabilidad nacional, recreación y carnet inteligente, las cuales serían una alternativa muy útil para la población vulnerable y de escasos recursos, como lo son los afiliados al régimen subsidiado. Un carnet que logre integrar la salud con servicio de transporte integrado a bajo costo para infantes, estudiantes y adultos mayores; que cubra actividades lúdicas y programas de alimenticios.

También se observa que diversas empresas del sector proporcionan los mismos servicios, a diferencia de Salud Total y Colsubsidio, que satisfacen una necesidad que las demás no: el *status*. Prácticamente, es un sector que tiende a imitar en sus servicios, y esto genera que haya muchos campos para poder destacarse y marcar la diferencia innovando y rompiendo con el esquema de imitación del sector. Es muy posible que esta imitación y falta de explotación de manchas blancas sea por la normatividad que enmarca al sector; sin embargo, eso se puede corroborar con el estudio de hacinamiento cualitativo, revisando el nivel de imitación de las empresas del sector.

3.3. Estudio de competidores

El estudio de competidores es una prueba que permite identificar la posición estratégica de las empresas del sector en estudio. Dentro de esta prueba, se desarrollan los supuestos del sector, el análisis de crecimiento potencial, y un estudio de erosión.

3.3.1 Supuesto del sector

Los supuestos del sector tienen que ver con aquellos paradigmas que se crean dentro del mismo, generando supuestas limitaciones en las diferentes acciones o procesos en los cuales incurren las empresas pertenecientes al sector estratégico. Estos supuestos pueden llegar a ser tomados como una oportunidad para lograr una ventaja comparativa, si se busca romper con estos paradigmas, generando innovación y, por lo tanto, mayor atracción dentro del sector.

A continuación, se relacionan algunos paradigmas que se presentan en el sector, los cuales, al ser tenidos en cuenta por las empresas para análisis de cambio, podrían convertirse en nuevos elementos de innovación y encontrar nuevas posibilidades de mercado que les permitan perdurar en el tiempo:

- Todos los servicios ofertados por las EPS están regulados por la normatividad del Plan Obligatorio de Salud.
- Todos los servicios ofertados por la EPS cuentan con aprobación de la Superintendencia Nacional de Salud.
- Todas las EPSS cuentan con habilitación, de acuerdo a los parámetros establecidos por el Ministerio de Salud.
- Todas las EPSS cumplen con los requisitos de margen de solvencia frente al pago de servicios y fortaleza patrimonial establecidos por el Ministerio de Salud.

3.3.2 Crecimiento potencial sostenible

El crecimiento potencial sostenible 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 de las empresas se muestra positivo en el último año. Sin embargo, se puede observar un decrecimiento de las empresas Salud Cóndor y Humana Vivir; ambas muestran un comportamiento negativo sin tendencia a mejorar, lo cual se ve reflejado en los comportamientos extrínsecos negativos.

Las empresas Colsubsidio y Salud Total presentan crecimientos potenciales consistentemente positivos en todos los periodos, destacándose Colsubsidio en el año 2008 con un 627,89%.

El sector, en general, es rentable y muestra crecimientos rentables altos; por lo menos, en dos de las empresas se observa una leve tendencia a incrementarse el crecimiento y, posiblemente, a estabilizarse dentro del sector. La ecuación que se utilizó para la realización del presente estudio fue la siguiente:

$$Cps = R' a P + \left(\frac{D}{E}\right) P(R' a - i)$$

$R' a$ = ROA antes de intereses

P = Tasa de retención de utilidades

D = Pasivo total

E = Patrimonio

i = Intereses ponderados de la deuda

Este análisis permite tener una mejor visión del hacinamiento cuantitativo, basado en las mediciones de los estados financieros de cada una de las empresas con el fin de identificar el origen de crecimiento de las mismas. La tabla siguiente incluye los resultados del crecimiento del sector.

Tabla 6. Crecimientos intrínseco, extrínseco y potencial sostenible del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas (EPSS)

2007	CreInt	CreExt	Cps
CAPRECOM	1,24%	8,71%	9,95%
COLSUBSIDIO	SD	SD	SD
SALUD CONDOR	1,38%	-0,34%	1,05%
SALUD TOTAL	3,39%	15,63%	19,02%
HUMANA VIVIR	33,08%	-28,53%	4,54%
TOTAL	4,72%	4,23%	8,95%

2008	CreInt	CreExt	Cps
CAPRECOM	72,99%	-70,35%	2,64%
COLSUBSIDIO	-24,96%	-627,89%	-652,85%
SALUD CONDOR	4,66%	-4,23%	0,44%
SALUD TOTAL	16,73%	5,79%	22,52%
HUMANA VIVIR	53,33%	-58,98%	-5,65%
TOTAL	46,54%	-41,64%	4,90%

2009	CreInt	CreExt	Cps
CAPRECOM	-4,37%	-33,02%	-37,39%
COLSUBSIDIO	6,19%	62,58%	68,77%
SALUD CONDOR	11,61%	-8,96%	2,66%
SALUD TOTAL	3,83%	6,80%	10,63%
HUMANA VIVIR	SD	SD	SD
TOTAL	0,20%	-10,26%	-10,05%

Continúa

2010	CreInt	CreExt	Cps
CAPRECOM	-7,25%	151,13%	143,88%
COLSUBSIDIO	2,30%	24,12%	26,42%
SALUD CONDOR	-2,92%	-19,01%	-21,93%
SALUD TOTAL	4,29%	3,63%	7,92%
HUMANA VIVIR	SD	SD	SD
TOTAL	-6,00%	262,68%	256,68%

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Nacional de Salud y las páginas web de las EPS.

3.3.3 Índices de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o de 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. Existe 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. Si 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. Para una mejor comprensión del concepto “erosión”, ver Restrepo y Rivera (2008).

Para realizar el cálculo, es necesario identificar la variación anual en términos porcentuales de las utilidades, ingresos y costos de las empresas del sector. La tabla siguiente presenta dichas variaciones.

Tabla 7. Delta ingresos, utilidades y costos, e índices de erosión

Delta Utilidad	CAPRECOM	COLSUBSIDIO	SALUD CONDOR	SALUD TOTAL	HUMANA VIVIR
2007-2008	-25,9%	100%	-139%	88%	189%
2008-2009	108,4%	396%	84%	-86%	SD
2009-2010	79,1%	-70%	118%	-191%	SD

Delta Ingresos	CAPRECOM	COLSUBSIDIO	SALUD CONDOR	SALUD TOTAL	HUMANA VIVIR
2007-2008	40,6%	100,0%	-3,0%	94,8%	-2,3%
2008-2009	-24,2%	30,8%	11,2%	17,4%	32,5%
2009-2010	26,3%	29,0%	20,0%	-625,4%	SD

Delta Costos	CAPRECOM	COLSUBSIDIO	SALUD CONDOR	SALUD TOTAL	HUMANA VIVIR
2007-2008	41,8%	100,0%	-2,9%	95,0%	-1,6%
2008-2009	-5,0%	33,7%	10,4%	18,9%	31,2%
2009-2010	23,5%	27,6%	19,2%	-569,7%	SD

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Intendencia Nacional de Salud y las páginas web de las EPS.

Las variaciones de la utilidad, los ingresos y los costos, a pesar de no tener una tendencia lineal, se relacionan entre sí, lo que permite hacer una aproximación al comportamiento y las posibles estrategias que han tomado los directivos de las empresas en aras de mejorar la eficiencia de sus procesos y procedimientos.

Tabla 8. Índices de erosión

Índice de erosión de estrategia	CAPRECOM	COLSUBSIDIO	SALUD CONDOR	SALUD TOTAL	HUMANA VIVIR
2007-2008	-0,64	1,00	45,81	0,93	-83,40
2008-2009	-4,47	12,88	7,50	-4,93	SD
2009-2010	3,01	-2,43	5,91	0,31	SD

Continúa

Índice de erosión de productividad	CAPRECOM	COLSUBSIDIO	SALUD CONDOR	SALUD TOTAL	HUMANA VIVIR
2007-2008	-1,57	1,00	0,02	1,07	-0,01
2008-2009	-0,22	0,08	0,13	-0,20	SD
2009-2010	0,33	-0,41	0,17	3,27	SD

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Nacional de Salud y las páginas web de las EPS.

En el análisis de los índices, se observa que la EPSS Caprecom presenta una erosión en la estrategia en el periodo 2009-2010, debido al aumento en las utilidades, generando, así, una disminución en los ingresos y una disminución de los costos. Esta erosión se caracteriza por la búsqueda de la EPSS en mejorar su eficiencia reduciendo sus costos de operación, elemento que termina siendo perjudicial para su supervivencia en el sector.

3.4. Análisis de fuerzas del mercado

Este análisis está basado en el modelo de fuerzas del mercado de Porter, en el que es necesario revisar, en el sector que se está estudiando, cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, poder de negociación de los compradores, riesgo o barreras de ingreso, poder de negociación con los proveedores y bienes sustitutos. Para poder correr este modelo, es necesario hacer uso de un software específico, desarrollo académico de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

Nivel de rivalidad de los competidores existentes

El nivel de rivalidad entre los competidores del sector de las EPSS es medio-bajo, porque hay una cantidad razonable de empresas en el sector, además de que los costos son altos por la contratación que se debe hacer con las entidades prestadoras de servicios de salud y la cantidad de afiliados que tengan en sus empresas. Una velocidad baja de crecimiento del sector desestimula la presencia de inversionistas extranjeros.

En pocos casos se ve en el sector que alguna empresa genere nuevos mecanismos de atención y nuevos servicios por la red contratada, ya que es un sector regulado y con servicios estipulados por la ley. Es un sector que

se encuentra hacinado y con un nivel de imitación alto, por lo que genera poca competencia entre las empresas del sector.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes del sector es equilibrado, ya que ellos tienen la facilidad de determinar con qué empresa van a realizar su afiliación, por la variedad que hay en el mercado de EPSS; sin embargo, la normatividad genera unos costos específicos, dependiendo de las condiciones económicas de cada usuario. Aunque los costos de cambio son bajos, no es un proceso sencillo, porque la ley exige un tiempo mínimo de afiliación a una empresa del sector.

Riesgo de ingreso

El riesgo de ingreso es equilibrado, ya que no hay políticas económicas y gubernamentales que generen mayor inconveniente; sin embargo, el nivel de inversión es alto; los costos compartidos son altos al contratar con la red que proporciona los servicios de salud a la población que sufre de enfermedades de alto costo. Es un sector con síntomas de tener un alto grado de endeudamiento, porque el nivel de liquidez y la capacidad de endeudamiento son medio bajos.

Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza se puede evidenciar que el resultado está dentro de un rango intermedio, porque el sistema general de seguridad social se ve regulado por manuales tarifarios y métodos de contratación de acuerdo a la normatividad vigente.

Bienes sustitutos

El resultado de esta fuerza la ubica en el rango bajo, lo que indica que la posibilidad de que ingresen nuevas EPSS al mercado es limitada y representa poca amenaza.

Atractividad por barreras de entrada y salida

En el sector se puede observar que las barreras de entrada son altas, debido al cumplimiento de la normatividad y exigencias vigentes, y las barreras de salida son altas, por la presencia de activos fijos (representados en inmuebles e instalaciones, el costo de nomina y los compromisos adquiridos para el cubrimiento de mercado, entre otros), además de las limitaciones de la normatividad vigente.

4. Conclusiones

El análisis estructural de sectores estratégicos permitió realizar un análisis de las condiciones de perdurabilidad presentadas en la definición propuesta por el grupo de investigación en Perdurabilidad de la Universidad del Rosario. Se logró determinar si existen desempeños superiores en el sector, la identificación o no de espacios de mercado no explotados, el nivel de crecimiento potencial y la existencia o no de erosión.

Puede indicarse que la situación estratégica del sector de las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud Subsidiadas EPSS durante el periodo 2007-2010, con la aplicación de las diferentes herramientas, como son el hacinaamiento, el panorama competitivo, la situación de competidores y la situación del sector a través del análisis de las fuerzas del mercado es la siguiente:

- No hay innovación en el mercado
- Por el comportamiento en el año 2010, se presume una importante inyección de recursos para recuperar el sistema
- No hay un comportamiento controlado
- Se observan múltiples oportunidades para innovar y competir en el mercado

La perdurabilidad de estas empresas podría estar afectada por la posible entrada de nuevos competidores que logren obtener los requerimientos legales para ingresar a competir. Se nota una similitud entre las empresas, en parte por las limitaciones regulatorias; sin embargo, la generación de ventajas competitivas temporales puede marcar la diferencia entre las empresas y llevar a que estas den el paso de la longevidad a la perdurabilidad. Teniendo en cuenta que una empresa perdurable debe tener desempeño financiero superior, adecuarse al entorno, estudiar sus competidores y tener un crecimiento potencial sostenible, se observa que no todas las empresas estudiadas cumplen estos requisitos.

Referencias bibliográficas

Libros

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

Documentos de investigación

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

Páginas web

“Información sobre la Superintendencia Nacional de Salud” [en línea], disponible en: <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/Default.aspx?tabid=93> recuperado: 15 de agosto de 2011.

Anexo 1. Panorama Competitivo

1	CA	CAPRECOM
2	CO	COLSUBSIDIO
3	SC	SALUD CONDOR
4	ST	SALUD TOTAL
5	HV	HUMANAVIVIR

	CAPRECOM	COLSUBSIDIO	SALUD CONDOR	SALUD TOTAL	HUMANAVIVIR	CAPRECOM	COLSUBSIDIO	SALUD CONDOR	SALUD TOTAL	HUMANAVIVIR
NECESIDADES	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Integralidad										
Historia clínica en red										
Asistencia médica telefónica										
Accesibilidad										
Carnet inteligente										
Recreación										
Atención a la primera infancia										
Hospitalización en casa										
Insumos post-operatorios										
Innovación										
Portabilidad nacional										
Disponibilidad (24 hr)										
Calidad										
Comodidad										
Oportunidad en atención										
Estatus										
Suficiencia de red										
VARIETADES	URGENCIAS					MEDICINA GENERAL				
Vía online										
Clínicas										
Domicilios										
Contac center										
Catálogos/separatas										

Continúa

NECESIDADES	CAPRECOM	1	2	3	4	5	HUMANAVIVIR	CAPRECOM	1	2	3	4	5	SALUD TOTAL	HUMANAVIVIR	CAPRECOM	1	2	3	4	5	SALUD TOTAL	HUMANAVIVIR	CAPRECOM	1	2	3	4	5	SALUD TOTAL	HUMANAVIVIR	CAPRECOM	1	2	3	4	5			
Integralidad																																								
Historia clínica en red																																								
Asistencia médica telefónica																																								
Accesibilidad																																								
Carnet inteligente																																								
Recreación																																								
Atención a la primera infancia																																								
Hospitalización en casa																																								
Insumos post-operatorios																																								
Innovación																																								
Portabilidad nacional																																								
Disponibilidad (24 hr)																																								
Calidad																																								
Comodidad																																								
Oportunidad en atención																																								
Estatus																																								
Suficiencia de red																																								
VARIEDADES																																								
Vía online																																								
Clinicas																																								
Domílicios																																								
Contact center																																								
Catálogos/ separatas																																								

Continúa

NECESIDADES	CAPRECOM		COLSUBSIDIO		SALUD CONDOR		SALUD TOTAL		HUMANAVIVIR		CAPRECOM		COLSUBSIDIO		SALUD CONDOR		SALUD TOTAL		HUMANAVIVIR		
	1	2	2	3	3	4	4	5	5	1	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	
Integralidad																					
Historia clínica en red																					
Asistencia médica telefónica																					
Accesibilidad																					
Carnet inteligente																					
Recreación																					
Atención a la primera infancia																					
Hospitalización en casa																					
Insumos post-operatorios																					
Innovación																					
Portabilidad nacional																					
Disponibilidad (24 hr)																					
Calidad																					
Comodidad																					
Oportunidad en atención																					
Estatus																					
Suficiencia de red																					
VARIETADES	CAPRECOM		COLSUBSIDIO		SALUD CONDOR		SALUD TOTAL		HUMANAVIVIR		CAPRECOM		COLSUBSIDIO		SALUD CONDOR		SALUD TOTAL		HUMANAVIVIR		
	1	2	2	3	3	4	4	5	5	1	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	
Vía online																					
Clínicas																					
Domicilios																					
Contact center																					
Catálogos/separatas																					

NECESIDADES	1	2	3	4	5	HUMANAVIVIR	SALUD TOTAL	SALUD CONDOR	COLSUBSIDIO	CAPRECOM	HUMANAVIVIR	SALUD TOTAL	SALUD CONDOR	COLSUBSIDIO	CAPRECOM	HUMANAVIVIR	SALUD TOTAL	SALUD CONDOR	COLSUBSIDIO	CAPRECOM	
Integralidad																					
Historia clínica en red																					
Asistencia médica telefónica																					
Accesibilidad																					
Carnet inteligente																					
Recreación																					
Atención a la primera infancia																					
Hospitalización en casa																					
Insumos post-operatorios																					
Innovación																					
Portabilidad nacional																					
Disponibilidad (24 hr)																					
Calidad																					
Comodidad																					
Oportunidad en atención																					
Estatus																					
Suficiencia de red																					
VARIIDADES																					
Vía online																					
Clínicas																					
Domicilios																					
Contact center																					
Catálogos/separatas																					

Fuente: elaboración propia.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración