

---

Formulación de un Plan Estratégico para el Área de Facturación de la Clínica Salud Social  
S.A.S. Año 2017

Alfredo José Díaz Naizir

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtual  
Sincelejo  
2017

---

Formulación de un Plan Estratégico para el Área de Facturación de la Clínica Salud Social  
S.A.S. Año 2017

Alfredo José Díaz Naizir

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director y Asesor  
Tatiana Mercado Covo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtual  
Sincelejo  
2017

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---



Director

---



Evaluador 1

---



Evaluador 2

## Tabla de Contenido

Introducción.....	9
1. Objetivos.....	11
1.1. Objetivo General.....	11
1.2. Objetivos Específicos.....	11
2. Justificación .....	12
3. Problema .....	14
3.1. Planteamiento .....	14
3.2. Formulación.....	15
4. Análisis De La Información.....	16
4.1. Información de la clínica .....	16
4.1.1. Misión .....	16
4.1.2. 5.1.2. Visión .....	16
4.1.3. Política de Calidad .....	16
4.1.4. Principios corporativos.....	16
5. Servicios que ofrece .....	17
5.1. Cirugía.....	17
5.2. UCI adultos.....	17
5.3. UCI Neonatos .....	17
5.4. Hospitalización .....	18
5.5. Servicios de Apoyo .....	18
5.6. Urgencias.....	18
5.7. Funciones del Área de Facturación:.....	19
6. Marco Teórico.....	23
6.1 Antecedentes .....	23
6.2. Marco Legal.....	23
7. Marco Conceptual .....	25
8. Marco Teórico.....	28

---

9.	Diseño Metodológico .....	30
9.1.	Población .....	31
9.2.	Muestra.....	31
10.	Diagnóstico Estratégico .....	32
10.1.	Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos) .....	32
10.2.	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	33
10.3.	Matriz DOFA .....	34
11.	Formulación Del Plan Estratégico.....	36
11.1.	Objetivos Estratégicos .....	36
12.	Selección De Las Estrategias .....	38
12.1.	Estrategias Administrativas .....	38
12.2.	Desarrollo De Las Estrategias Seleccionadas .....	38
13.	Plan De Acción .....	39
14.	Conclusiones .....	41
15.	Recomendaciones.....	42
	Referencias Bibliográficas.....	43

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos).</i>	29
<b>Tabla 2.</b> <i>Matriz EFE.</i>	30
<b>Tabla 3.</b> <i>Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).</i>	31
<b>Tabla 4.</b> <i>Plan de Acción</i>	36

### Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CLINICA SALUD SOCIAL SAS	17
<b>Figura 2.</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FACTURACIÓN CLINICA SALUD SOCIAL	20

## Resumen

El presente trabajo de investigación describe las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del Área de Facturación de la Clínica Salud Social S.A.S. En este orden de ideas al realizar un análisis interno del área indicada sobresalieron entre las fortalezas contar con personal experimentado en el área de facturación, la disponibilidad del mismo para llevar a cabo las funciones en medio de un ambiente de trabajo favorable, manejando excelentes relaciones con el resto de dependencias. Adicionalmente sobresalen debilidades como el Retraso en la entrega de facturas, poco personal en el área y que No existe manual de funciones y procesos. Los resultados obtenidos de la matriz EFE, 2.86 se evidencia que el Área de Facturación responde apropiadamente a las oportunidades y amenazas del medio en que se desenvuelve. De la matriz EFI se puede destacar que el Área de Facturación cuenta con personal de experiencia con gran disponibilidad para el desarrollo de las funciones asignadas, generando con ello un ambiente de trabajo favorable para el cumplimiento de las metas establecidas. De esta manera el resultado de la matriz refleja un adecuado aprovechamiento de sus fortalezas para afrontar sus debilidades. Los resultados obtenidos de la matriz EFI de 2.88 y la matriz EFE de 2.86, le dan una ubicación en el cuadrante V, estableciendo con ello la identificación de estrategias relacionadas con “conservar y mantener”, indicando con ello una posición de selectividad y el desarrollo de acciones o actividades propios del área en análisis.

*Palabras Claves:* visión, misión, objetivo, planeación, plan estratégico, estrategias, valor y objetivos

### **Abstract**

This research report describes the main strengths, threats, weaknesses and opportunities of the Billing Area of the Clínica Salud Social S.A.S. In order to carry out an internal analysis of the indicated area, among the strengths, there were experienced personnel in the area of invoicing, the availability of the same to carry out the functions in the middle of a favorable work environment, managing excellent relations with The rest of dependencies. In addition, weaknesses such as the Delay in the delivery of invoices, little personnel in the area and there is no manual of functions and processes. The results obtained from the matrix EFE, 2.86 shows that the Billing Area responds appropriately to the opportunities and threats of the environment in which it operates. From the EFI matrix it is possible to emphasize that the Billing Area counts on personnel of experience with great availability for the development of the assigned functions, generating with it a working environment favorable for the fulfillment of the established goals. In this way the result of the matrix reflects an adequate use of its strengths to face its weaknesses. The results obtained from the EFI matrix of 2.88 and the EFE matrix of 2.86 give it a location in the V-quadrant, thereby establishing the identification of strategies related to "preserving and maintaining", thereby indicating a selectivity and developmental position Of actions or activities of the area under analysis

*Keywords:* vision, mission, objective, planning, strategic plan, strategies, value and objectives



## Introducción

El presente trabajo de investigación describe las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del Área de Facturación de la Clínica Salud Social S.A.S. En este orden de ideas al realizar un análisis interno del área indicada sobresalieron entre las fortalezas contar con personal experimentado en el área de facturación, la disponibilidad del mismo para llevar a cabo las funciones en medio de un ambiente de trabajo favorable, manejando excelentes relaciones con el resto de dependencias. Adicionalmente sobresalen debilidades como el Retraso en la entrega de facturas, poco personal en el área y que No existe manual de funciones y procesos.

Por otro lado el análisis externo permitió identificar las amenazas entre las que se encuentran las funcionalidades y dinamismo del sistema de información, las diversas plataformas de información y el retraso en los pagos por parte de otras entidades. Por su parte las oportunidades identificadas radican en el uso de nuevos software que agilizan los procesos de facturación, el interés de la dirección por el mejoramiento de los procesos internos de la clínica en general. Capacidad disponible de equipos de cómputo y oficina y la ampliación de las instalaciones administrativas y de apoyo.

Los objetivos están orientados fundamentalmente a determinar mediante diagnóstico las condiciones estratégicas del área de facturación mediante el proceso de formulación de las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI), las cuales permitieron la construcción de la Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Todo lo anterior fue tomado de información base para la formulación de las estrategias a utilizar y el plan de acción para llevar con éxito a la implementación de las mismas.

Esta investigación es importante en razón a que las condiciones actuales de la Clínica y el aporte realizado por el área de facturación al cumplimiento de sus funciones misionales amerita un mayor grado de análisis, preparación y fundamentación estratégica en la toma de decisiones, por tanto la pertinencia de la presente radica en que los resultados se obtienen mediante la aplicación de instrumentos relacionados con la planificación estratégica brindándole un mayor soporte sobre la veracidad de los resultados obtenidos

Para llevar a cabo la investigación se recurrió a un marco teórico que facilitó el diseño metodológico propuesto, fundamentado en un estudio de tipo cualitativo, la información se obtuvo de fuentes internas del área de estudio y de la experiencia de uno de los autores que labora en el área objeto de análisis.

## 1. Objetivos

### 1.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para ser aplicado al Área de Facturación de la CLÍNICA SALUD SOCIAL S.A.S., para mejorar su desempeño funcional.

### 1.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico al área de facturación de la CLÍNICA SALUD SOCIAL S.A.S. con el fin caracterizar su situación en términos de direccionamiento estratégico y planeación estratégica.
- Diseñar las matrices EFE, EFI y DOFA con el fin de evaluar la situación interna y externa de del Área.
- Formular un plan de acción que les permita actuar eficientemente en el cumplimiento de sus objetivos.

## 2. Justificación

En Colombia el sector salud registró cambios trascendentales en las dos últimas décadas. El sistema sufrió cambios esencialmente en la financiación de la oferta pública de servicios del sector, que actualmente se encuentra orientado a subsidiar a la demanda, haciendo uso de los regímenes subsidiado y contributivo. Esta situación le ayudó al país “lograr importantes avances en cobertura, permitiéndole moverse del 56,9% al 90,8% entre 1997 y 2012, gracias al incremento del gasto público del sector. En la actualidad Colombia invierte cerca de siete puntos porcentuales del PIB en salud, donde el 75% lo realiza el sector público (Bonet, 2015)”

Un gran número de empresas en Colombia necesitan de una organización conforme a la actividad económica que desarrollan, gran parte de estas debilidades residen en la no aplicación de los conceptos y prácticas administrativas que les permitan obtener niveles de organización adecuados para promover su crecimiento, allí radica la importancia de implementar acciones orientadas a la modernización de las organizaciones mediante la utilización de prácticas de gestión administrativa que busquen promover altos grados de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos misionales. Estas acciones pueden emplearse indistintamente a empresas del sector público o privado, es por ello que gracias al nuevo esquema del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) exige a las entidades hospitalarias la implementación de modelos administrativos que les permitan replantearse estructural y funcionalmente, basados en nuevos sistemas de información necesarios para adaptarse a las exigencias, competencias y responsabilidades exigidas. En este contexto cabe señalar la importancia que tiene la dirección estratégica para la creación y el mantenimiento de acciones que busquen dotar de herramientas a estas entidades para promover acciones encaminadas a formularlas y ejecutarlas a través de funciones claramente establecidas.

La Clínica Salud Social S.A.S. es una entidad fundada para prestar servicios de salud a la población en general, dentro de su estructura administrativa se encuentra el Área de Facturación que hasta la fecha no cuenta con un Plan Estratégico que le permita integrar sus funciones para identificar y aprovechar nuevas oportunidades que el mundo real ofrece. Por tal motivo se hace necesaria la realización de un plan estratégico que promueva al Área de Facturación de la Clínica Salud Social S.A.S. al mejoramiento de su desempeño funcional y aportar de manera más efectiva al éxito de la organización.

Por último la presente investigación se convierte en un ejercicio que aportará información para la toma de decisiones en materia de mejoramiento de los aspectos que aquí se identifiquen y prioricen. De igual forma esta investigación puede ser replicada en otras áreas o incluso en toda la clínica para que de esta manera se tenga una visión general de las necesidades que padece la organización en materia de direccionamiento estratégico.

### 3. Problema

#### 3.1. Planteamiento

La Clínica Salud Social S.A.S., es una Clínica cuyo objeto social es prestar servicio de salud en todos los niveles de atención incluyendo actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Desde la gerencia se vienen implementando acciones orientadas a mejorar y fortalecer las distintas áreas que la conforman. Actualmente se ha invertido gran esfuerzo en la ampliación de la infraestructura física y en la mejora continua de los procesos de atención a los pacientes, basado principalmente en un esquema que prioriza la prestación efectiva y oportuna de los servicios de salud acompañado de una disminución interna de trámites administrativos innecesarios que permitan el ahorro de tiempo y recursos. Sin embargo, a pesar de los importantes esfuerzos de las directivas de entidad, existen debilidades que se convierten en contrapeso para la gestión, debido a que las distintas áreas que componen la clínica carecen de herramientas y metodologías de carácter administrativo que contribuyan al cumplimiento eficiente de las funciones asignadas a cada área.

En el caso específico del área de facturación no cuenta con un plan estratégico que contribuya a establecer las principales líneas de acción que le permitan desarrollar sus actividades de la mejor manera, haciendo uso de estrategias y prácticas que le permitan lograr un mejor desempeño que contribuya aún más a los objetivos misionales de la entidad. En este sentido entre los problemas que enfrenta al área de facturación se encuentra la carencia de un manual de funciones y procedimientos de los cargos que componen esta área, originando una inadecuada apropiación de las responsabilidades de cada uno de los miembros del área. De igual forma se viene presentando demora en la obtención de información necesaria para desarrollar los trámites

correspondientes propios del área, situación que se agudiza al no contar con un plan de seguridad informática necesario, teniendo en cuenta la clase de información que se maneja en esta área, entre otras situaciones.

Por tal motivo se hace necesaria la formulación de un plan estratégico que permita la identificación de todas las problemáticas y de las capacidades internas que posee el área de facturación para aportar de manera positiva al cumplimiento de la misión y visión de la Clínica Salud Social S.AS.

### **3.2. Formulación**

¿Cómo elaborar un plan estratégico para el área de facturación de la Clínica Salud Social S.AS., para el segundo semestre del año 2017?

## **4. Análisis De La Información**

### **4.1. Información de la clínica**

#### **4.1.1. Misión**

Fortalecer la salud de la comunidad brindando servicios sanitarios con calidad y enfocados a la seguridad del paciente.

#### **4.1.2. 5.1.2. Visión**

Ser una institución consolidada en la región, y el proveedor de elección para la atención médica de la comunidad.

#### **4.1.3. Política de Calidad**

Clínica Salud Social es una institución donde se fomentan los valores humanos entre los cuales enfatizamos el buen trato y la respuesta oportuna.

#### **4.1.4. Principios corporativos**

Sentido Social: prestación de Servicios coherentes con la situación y problemática sociales que influyan en la Salud de las comunidades.



## **5. Servicios que ofrece**

### **5.1. Cirugía**

Nuestra entidad presta los servicios cirugía de diversa complejidad, traumas y otras urgencias las 24 horas del día; cirugía ambulatoria y corta estancia, cirugía mínimamente invasiva.

### **5.2. UCI adultos**

La Unidad de Cuidados Intensivos Adultos, atiende y monitorea los pacientes más críticos bien sea por su enfermedad o por una situación, contamos con médicos especialistas en cuidados intensivos las 24 horas, un grupo de enfermeras altamente calificado que atiende a los pacientes con el único ánimo de preservar la vida, máquinas de soporte vital, resucitación cardiopulmonar, diálisis entre otras. Todo esto con tecnología de punta para garantizar la monitorización del paciente:

Monitoreo neurológico.

Ventiladores de última generación.

Ventilación mecánica invasiva y, no invasiva.

Soporte vital seguro.

### **5.3. UCI Neonatos**

Nuestra Clínica cuenta con la unidad de cuidados intensivos especializada en la atención integral de los recién nacidos, con un grupo multidisciplinario de médicos pediatras, neonatólogos, enfermeras y auxiliares de enfermería con entrenamiento en el cuidado y en la reanimación neonatal.

#### **5.4. Hospitalización**

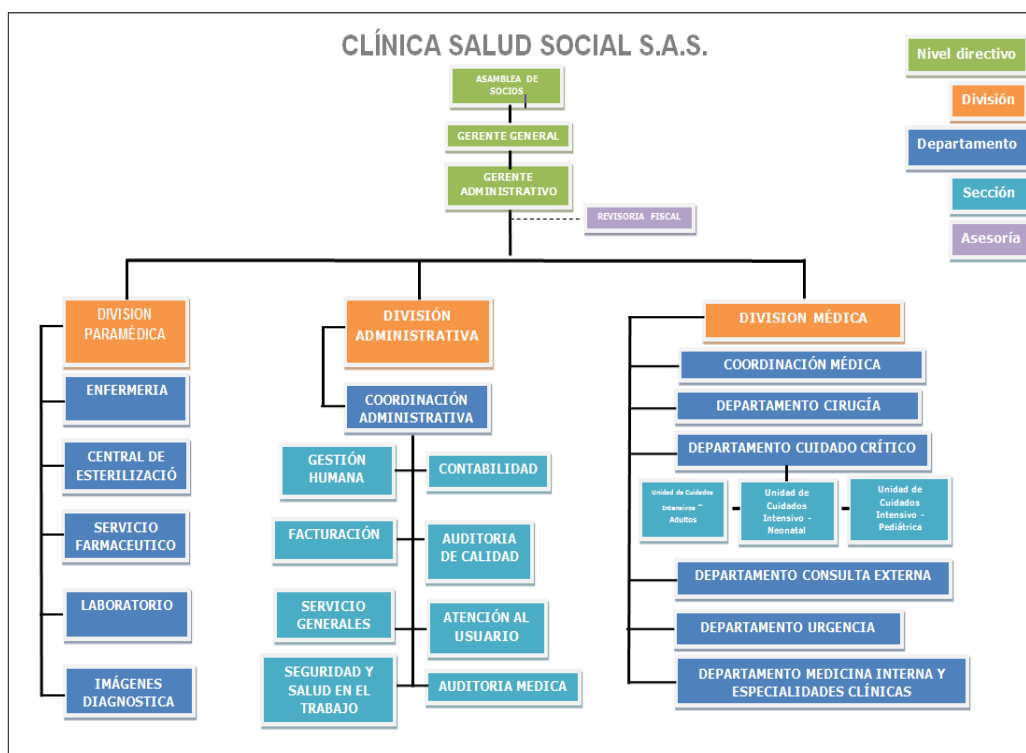
Contamos con modernas habitaciones para su mayor confort, nuestro equipo de trabajo esta constituido por los profesionales médicos de las diferentes especialidades de acuerdo a la necesidad del paciente, coordinación de enfermería con disponibilidad total, enfermeras profesionales y auxiliares de enfermería en cada uno de los turnos asignados.

#### **5.5. Servicios de Apoyo**

Nuestros servicios de Apoyo contribuyen a que el paciente hospitalizado tenga una atención integral desde el punto de vista médico.

#### **5.6. Urgencias**

En la Clínica Salud Social, nuestro Servicio de Urgencias tiene como misión la prestación de la atención sanitaria urgente a nuestros pacientes, en el tiempo adecuado, con los recursos humanos y técnicos profesional conforme a los estándares establecidos por Min Salud en aras de satisfacer las necesidades del mismo y su familia.



**Figura 1.** Estructura Organizacional Clínica Salud Social S.A.S

### 5.7. Funciones del Área de Facturación:

- Consolidar y brindar la Información normativa y técnica de los Procesos Financieros, de Auditoría y Facturación de servicios de salud en la ESE, acorde con las necesidades, los parámetros legales vigentes y contractuales.
- Actualizar a la ESE y sus funcionarios sobre las principales novedades que afectan los procesos de auditoría de cuentas, facturación y recuperación de cartera, para dotarlos de herramientas que les permitan mejorar su desempeño, en beneficio de la Institución.
- Brindar conocimientos y tácticas que les permitan a la ESE y sus funcionarios, desarrollar habilidades y destrezas para el manejo de procesos críticos de calidad, planes de beneficios,

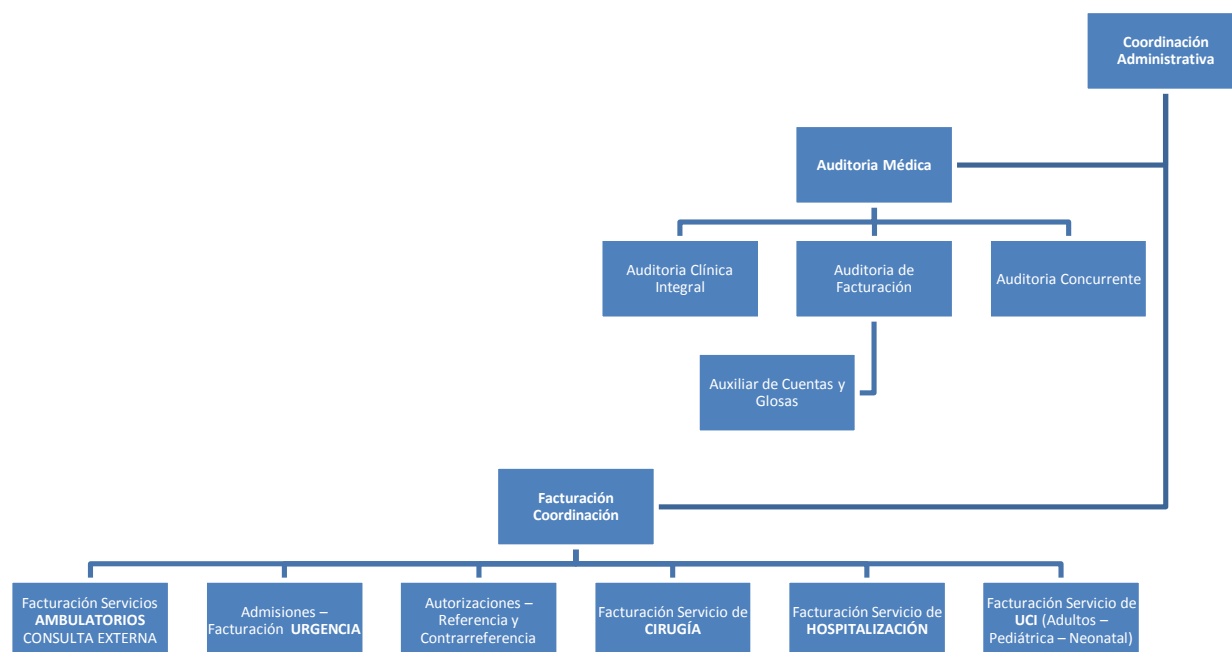
auditoría médica aplicada en procesos de facturación con énfasis en venta de servicios y recuperación de la cartera.

- Mostrar hacia dónde va el Sistema de salud en Colombia para las ESE's, dentro del marco legal, normativo, ético y administrativo que permita el flujo de los recursos entre los diferentes actores del sistema.
- Garantizar la calidad, oportunidad y pertinencia en la prestación de los servicios de salud, contribuyendo con el mejoramiento de las condiciones económicas y la administración eficiente de los recursos asignados.
- Evaluar en forma sistemática, continua e integral la asistencia médica que se le brinda al paciente hospitalizado, a través de la evaluación de la pertinencia y el uso racional y adecuado de los servicios.
- Brindar seguridad de que la facturación generada esté acorde con los servicios prestados, la normatividad vigente y los acuerdos de voluntades.
- Asumir los procesos internos administrativos que permitan lograr un adecuado, eficiente y eficaz proceso técnico administrativo de la Facturación.
- Optimizar, Auditar, Controlar y manejar la facturación según el objetivo general. Ayudar a controlar un porcentaje de glosas admisibles, sin que ello cause detrimento económico a la institución.
- Brindar herramientas para desarrollar, documentar e implementar el proceso de facturación y Auditoría de Cuentas Médicas propio de la ESE.

- Preparar a un recurso humano que se encargará de las tareas administrativas para el requerimiento relativo al proceso de Facturación y Auditoría y sus relaciones con los demás procesos administrativos.
- Ejercer actividades de Auditoría concurrente en forma diaria en todas las unidades de producción, tomando e informando signos de alarma y desarrollando planes de mejoramiento. Incluyendo el adecuado trámite de respuesta y conciliaciones de glosas.
- Monitorear de manera uniforme, práctica y rápida la facturación a presentar a cada EPSS, EAPB o entes Territoriales, que todas las actividades realizadas cada mes se facturen y se radiquen ante el cliente, en las fechas correspondientes y con sus características específicas.
- Generar y presentar indicadores e informes mensuales de ejecución para la maximización del desarrollo del proceso de gestión gerencial en las principales líneas de negocio de la ESE.
- Colaborar en la presentación de informes en las fechas estipuladas a los organismos de control, organismos como la Superintendencia Nacional de salud, el Ministerio de la Salud y las diferentes áreas que así lo soliciten.
- Velar por el ingreso, validación y envío de datos que conforman los archivos individuales de procedimientos en Salud- RIPS, los cuales deben enviarse junto con las cuentas de cobro.
- Vigilar la anulación de facturas y cierres de ingresos, previo visto bueno de auditoría, dentro del mismo periodo en que se genere la misma.
- Realizar controles, de tal forma que se disminuya los riesgos por glosa de facturación y cumplir con la emisión de la factura 100 % cobrable, desarrollando auditoría a cada factura

previo a la radicación, con el fin de garantizar datos reales, pertinencia y el pleno de los requisitos.

- Propiciar el exigir copia de cada factura radicada a la EPS, con la respectiva anotación del recibido, importante al iniciar una acción jurídica.
- Identificar las oportunidades del mercado para cada uno de los actores y unidades, brindándoles las mejores herramientas de análisis.
- Coadyuvar a disminuir el riesgo fiscal y financiero, según la categorización de la resolución 2509 de 2012.



**Figura 2.** Estructura Organizacional Facturación Clínica Salud Social S.A.S

## **6. Marco Teórico**

### **6.1 Antecedentes**

Rodríguez (2015) argumenta que para la realización del plan estratégico se deben ejecutar acciones estratégicas enfocadas en la descripción de las actividades que en conjunto coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de una organización. Entre las actividades se encuentran la realización de las matrices EFE, EFI y DOFA, cada una con su respectiva descripción y análisis. De acuerdo a los resultados obtenidos pudo evidenciar que dentro de las fortalezas se resaltan la mano de obra experimentada en el área comercial, productos de excelente calidad y ambiente laboral favorable para el desarrollo de las actividades, sin embargo el resultado obtenido indicaba claramente la necesidad de definir la misión, visión y objetivos concretos para que pueda la empresa pueda consolidarse y posicionándose adecuadamente.

En el Plan Estratégico del Hospital General de Medellín (Hospital General de Medellín Luz Castro Gutiérrez E.S.E. , 2016) se evidenció la necesidad de promover la gestión adecuada de recursos y de eficiencia que promuevan la competitividad y por ende la sostenibilidad de la organización. Con relación al capital humano resaltaron el hecho de contar con personal competente, altamente comprometido con su trabajo, con vocación al servicio y satisfecho con su trabajo.

### **6.2. Marco Legal**

La constitución Política de 1991 en Colombia define La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley. El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que

determine la Ley. La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley.

Ley 100 de 1993 creó el sistema general de seguridad social integral y reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

El Decreto 2772 de 2005 el artículo 28 establece: La adopción, adición, modificación o actualización del manual específico de funciones de las distintas áreas que conforman la organización se efectuará mediante documentación interna del jefe del organismo respectivo, de acuerdo con el manual general.

Decreto 2774 de 2012 en el numeral 26 del artículo 5, se contempla como una de las funciones de la Dirección General la de crear y organizar grupos internos de trabajo para atender el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo con las necesidades del servicio, los planes, programas y proyectos de la institución.

NORMAS ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a estandarizar un sistema de gestión de la calidad enfocado a los procesos y al cumplimiento de los requerimientos del cliente. Estas normas fueron formuladas por la Internacional Organization for Standarization (ISO) y que podrán ser implementadas por empresas de cualquier tamaño sean de servicios, manufacturera y de comercialización.



## 7. Marco Conceptual

**Planeación estratégica:** Implica un proceso mediante el cual aquellos responsables de tomar decisiones al interior de las organizaciones adquieren y analizan información oportuna, de carácter interno y externo, que les permita estudiar las condiciones actuales de una empresa, con el fin de decidir acerca del direccionamiento futuro de la institución. (Serna 2014, p. 55).

**La Planeación estratégica** se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (David 2003, p. 5)

**Visión:** Ideas generales reunidas, que pueden ser abstractas, y que ofrecen el marco de referencia de lo que una quiere ser en el futuro y en el presente. Es expresada por la alta dirección no en forma de números; debe cumplir con ciertas características entre las que se encuentra que debe ser conocida por la totalidad del personal, integrar a su alrededor al grupo de gerencia, que inspire a los miembros de la organización, entre. (Serna 2014, p. 62).

**Misión:** Comprende los propósitos de se establece una organización, los cuales los hace distintos de otros negocios en términos de productos, mercados, área de acción y el personal que hace posible alcanzar dichos propósitos (Serna 2014, p. 55).

**Matriz EFE:** Matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas realizar un resumen y que evalúen información económica, gubernamental, cultural, demográfica, política, social, ambiental, competitiva, tecnológica y legal (David 2013, p 80).

**Matriz EFI:** Sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones ente estas áreas. Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. (David 2013, p 187).

**Análisis DOFA:** permite al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. A la organización le permitirá definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir las consecuencia de sus debilidades, emplear sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna 2014, p. 188).

**Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna 2014, p. 61).

**Oportunidades:** son los eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna 2014, p. 62).

**Fortalezas:** son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna 2014, p. 60).

**Amenazas:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna 2014, p. 62).

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico (Serna 2014, p. 75).

## 8. Marco Teórico

Desde el mismo comienzo de la humanidad el hombre se ha visto enfrentado a circunstancias que lo obligan a considerar un sinnúmero de posibles soluciones en la consecución de sus objetivos. Estas consideraciones han sido reflejadas también en las organizaciones que al ser conformadas por personas se ven en la necesidad de tomar decisiones en un escenario de incertidumbre donde no es muy frecuente encontrar una única solución a las adversidades que el medio le genera.

En este sentido se han desarrollado distintas propuestas metodológicas y conceptuales que sirven de herramientas de análisis y de decisión para las empresas, una de ellas es la Administración Estratégica que se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de la organización. El propósito de la Administración Estratégica es crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Finalmente la evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. (David 2013, p. 5)

Según Serna (2002) la Planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. En este escenario revisten gran importancia la formulación adecuada de estrategias basadas en un diagnóstico interno y externo que permita generar un abanico de opciones entre las que se pueda escoger aquellas que aporten realmente a la consecución de los objetivos de la organización. Para ello se encuentran disponibles herramientas metodológicas que facilitan el proceso de formulación de estrategias, como las que propone David (2003):

Etapa 1 aportación de información: aquí se analizan los factores externos e internos de la empresa con el fin de identificar amenazas y oportunidades existentes en el entorno; fortalezas y debilidades propias de la empresa. Toda esta información servirá de insumo para la formulación de la matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) y la matriz de Evaluación del Sector Interno (EFI).

Etapa 2 la etapa de ajuste: el análisis de oportunidades, amenazas, debilidades y oportunidades le permitirá a la empresa identificar estrategias que le permitan utilizar sus fortalezas, analizar y prevenir las consecuencias de sus debilidades, anticiparse para aprovechar sus oportunidades y evitar el efecto de las amenazas. Todo lo anterior se obtiene mediante la formulación de la matriz DOFA.

En la presente investigación se desarrollaran las etapas indicadas anteriormente, para obtener las distintas estrategias adecuadas basadas en las condiciones actuales y la visión futura de la Clínica Salud Socia S.AS.

## 9. Diseño Metodológico

La metodología a utilizar para ejecutar la investigación, es de tipo cualitativa debido a que la recolección de información se hace sin necesidad de utilizar la medición de tipo numérico, las variables utilizadas para el estudio no se han definido con la intención de manipularse ni mucho menos experimentar con ellas, además en el proceso de recolección de la información se han tenido en cuenta las prioridades y conocimientos que los investigadores tienen del área de análisis. La información primaria se recolectó mediante entrevista a los miembros del equipo de trabajo del área de estudio, con el objetivo de escuchar sus opiniones referentes a las principales necesidades y problemáticas del área de facturación; la información secundaria contempla la utilización de libros, documentos, investigaciones relacionadas, entre otras.

La investigación es de tipo descriptiva, porque busca describir la situación real del Área de Facturación en términos de su direccionamiento estratégico y planeación estratégica, mediante la identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que caracterizan el área en mención.

Como unidad de análisis la investigación recae sobre el área de facturación, la cual depende directamente de la Coordinación Administrativa, debido a que es esta sección donde se tiene conocimiento (Wigodski, 2010) por parte de los autores sobre la existencia de debilidades en la gestión administrativa y operativa, afectando de esta forma el desarrollo de las funciones esenciales que posee el área.

## 9.1. Población

La población según Wigodski (2010) “es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado”, en este sentido la población de estudio está (Sabino, 1992) por el personal que conforma el área de facturación.

## 9.2. Muestra

Es un subconjunto representativo de la población, la cual guarda sus características principales. El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación es aleatorio que según Sabino (1992) “es aquella que escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia”, en este sentido a decisión de los investigadores se utilizó a todos los funcionarios que conforman el área de facturación.

## 10. Diagnóstico Estratégico

Como propuesta de solución a la carencia de un Plan Estratégico para el área de facturación de la Clínica Salud Social, se establecen herramientas analíticas descritas y desarrolladas a continuación:

### 10.1. Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos)

**Tabla 1**

*Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos).*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Personal con experiencia en el área de facturación	0,05	3	0,15
Servicios de buena calidad	0,05	2	0,1
Disponibilidad del equipo de trabajo	0,02	2	0,04
Mantiene excelentes relaciones con otras dependencias	0,02	2	0,04
Ambiente laboral favorable para el desarrollo de las actividades	0,02	2	0,04
Organización en las distintas actividades desarrolladas por el área	0,11	2	0,22
<b>DEBILIDADES</b>			
Retraso en la entrega de facturas	0,3	4	1,2
Poco personal en el área	0,2	2	0,4
No existe manual de funciones y procesos	0,23	3	0,69
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,88</b>

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede observar en la Tabla 1 el total de la matriz EFI es de 2.88, lo cual da a entender que el área de facturación muestra solides internamente, ya que sus fortalezas se emplean de tal forma que superan las debilidades, sin embargo es de resaltar que a al situarse



relativamente del punto de equilibrio (2.5), se debe prestar atención y ser cuidadosos para no permitir que aquellos aspectos considerados débiles puedan generar condiciones desfavorables para la dependencia.

Cabe mencionar los aspectos que resaltan en las fortalezas son personal con experiencia en el área de facturación, disponibilidad del equipo de trabajo y la organización en las distintas actividades desarrolladas por el área, no obstante los resultado registrados son indicador que invita a la organización a realizar esfuerzos en los aspectos de: retraso en la entrega de facturas, poco personal en el área y la no existencia del manual de funciones y procesos, todo esto con el objetivo de mejorar la gestión interna de facturación que propenda al logro de los objetivos misionales.

## 10.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

**Tabla 2**

*Matriz EFE.*

Variables	Ponderación	Calificación	Total
<b>AMENAZAS</b>			
Funcionalidad y dinamismo del Sistema de información	0,05	2	0,1
Diversas plataformas de información	0,1	2	0,2
Retraso en los pagos por parte de otras entidades	0,16	3	0,48
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Uso de nuevos software que agilizan los procesos de facturación.	0,15	3	0,45
Interés de la dirección por el mejoramiento de los procesos internos de la clínica en general.	0,3	3	0,9
Capacidad disponible de equipos de cómputo y oficina	0,04	3	0,12
Ampliación de las instalaciones administrativas y de apoyo.	0,2	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,85</b>

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** El resultado registrado del 2.85 indica que externamente la empresa está respondiendo apropiadamente a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Cabe mencionar que dentro de las amenazas del área de facturación se resalta el retraso en los pagos por parte de otras entidades. Por su parte los aspectos que sobresalen en las oportunidades se tienen: el interés de la dirección por el mejoramiento de los procesos internos de la clínica en general y la ampliación de las instalaciones administrativas y de apoyo.

En el proceso de formulación estratégica se analizan los resultados obtenidos de la matriz EFI de 2.88, y la matriz EFE de 2.85 del área de facturación, las cuales permiten obtener una ubicación en el cuadrante V, lo que permite establecer la identificación de estrategias que de acuerdo a (David, 2003) deben estar relacionadas con “conservar y mantener”, indicando con ello una posición de selectividad y el desarrollo de acciones o actividades propios del área en análisis.

### 10.3. Matriz DOFA

**Tabla 3**

*Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Personal con experiencia en el área de facturación	1. Retraso en la entrega de facturas
	2. Servicios de buena calidad	2. Poco personal en el área
	3. Disponibilidad del equipo de trabajo	3. No existe manual de funciones y procesos
	4. Mantiene excelentes relaciones con otras dependencias	
	5. Ambiente laboral favorable para el desarrollo de las actividades	

	6. Organización en las distintas actividades desarrolladas por el área	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS –FO</b>	<b>ESTRATEGIAS –DO</b>
1. Uso de nuevos software que agilizan los procesos de facturación.	F1+O1 Adquisición de software para la gestión del área de facturación.	D3+O2 Ampliación planta de personal para mejorar la eficiencia del área.
2. Interés de la dirección por el mejoramiento de los procesos internos de la clínica en general.	F3+O2 Aumentar capacidad operativa del área para hacer más eficientes las gestiones de cobro y facturación en general.	D1+O2 Formulación del manual de funciones y procesos
3. Capacidad disponible de equipos de cómputo y oficina		
4. Ampliación de las instalaciones administrativas y de apoyo.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
1. Funcionalidad y dinamismo del Sistema de información	F1+F3+A1+A2 Capacitación al personal de facturación en aspectos relacionados con el sistema de información.	D1+A3 Disminuir los tiempos de entrega de facturar con el fin de enviar las cuentas de cobro a las entidades correspondientes.
2. Diversas plataformas de información		D2+A2 Contratar más personal para atender las necesidades de información requeridas con la gestión de facturación.
3. Retraso en los pagos por parte de otras entidades		

Fuente: Elaboración propia

## 11. Formulación Del Plan Estratégico

Teniendo en cuenta la información anterior, se puede establecer que la opción más adecuada para el área de Facturación es conservar y/o mantener acciones o actividades propias del área, o el desarrollo de nuevas formas de llevar a cabo las funciones establecidas.. En este sentido, se propone para el área de Facturación la implementación de las siguientes recomendaciones:

- Formular el manual de funciones y de procedimientos con el fin de establecer los aspectos y procedimientos necesarios de la organización para un adecuado cumplimiento de los objetivos misionales de la clínica, ya que permite “establecer de manera clara la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones, responsabilidades y requisitos de educación, capacitación y experiencia laboral.” (HENAO, 2008)
- Contratar más personal y capacitarlo en aspectos relacionados con el sistema de información para atender las necesidades en materia de información requeridas con la gestión de facturación.
- Adquisición de software para la gestión del área de facturación y de esta manera aumentar la capacidad operativa del área y ser más eficientes en las gestiones de cobro y facturación en general.

### 11.1. Objetivos Estratégicos

De acuerdo al anterior análisis diagnóstico estratégico sobresalen los siguientes objetivos estratégicos a desarrollar en el plan:

- 
- Formular un plan estratégico para el área de Facturación alcanzar mayores niveles de eficiencia en el desarrollo de cada una de sus funciones y aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos misionales de la empresa.

## **12. Selección De Las Estrategias**

### **12.1. Estrategias Administrativas**

- Formular el manual de funciones y procedimientos.
- Aumentar el tamaño de la planta de personal del área.
- Establecer un plan de capacitación en sistemas de información.

### **12.2. Desarrollo De Las Estrategias Seleccionadas**

Planta de Personal: incremento de funcionarios en los siguientes servicios: facturación servicios ambulatorios, facturación urgencia, facturación autorizaciones, facturación referencia y contrareferencia, facturación servicio de cirugía, facturación servicio de hospitalización y facturación servicio de UCI (Adultos – Pediátrica – Neonatal).

Manual de Funciones: establecer un cronograma de trabajo para la formulación y socialización del manual de funciones y procedimientos con la participación de todos los estamentos de la clínica, con el objetivo de generar sentido de pertenencia y liderazgo en cada una de las áreas correspondientes.

Establecer un plan de capacitación permanente en materia de sistemas de información y uso de software operativos que permitan disminuir los tiempos de gestión y entrega de información y documentación relevante para el área en cuestión.

### 13. Plan De Acción

**Tabla 4**
*Plan de Acción*

ESTRATEGIAS		OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	FECHA
Estrategias Administrativas	Formular el manual de funciones y procedimientos.	Elaborar un manual de funciones con el fin de definir claramente las responsabilidades de cada funcionario.	Formular y socializar un manual de funciones y procedimientos	Gerente  Grupo de apoyo	Un manual de funciones y procedimientos formulado y socializado	septiembre 2017
	Aumentar el tamaño de la planta de personal del área.	Contratar personal cualificado que contribuyan al cumplimiento de las	Realizar la contratación de dos (2) personas para las labores	División administrativa y Gestión Humana	Contratación de dos (2) personas que cumplan con los requisitos	Junio 2017

		funciones desarrolladas en el área de facturación.	propias del área.		establecidos en las etapas del proceso de selección.	
	Establecer un plan de capacitación en sistemas de información.	Proporcionar a la empresa personal calificado en aspectos técnicos, habilidades y actitudes que les permitan lograr altos niveles de eficiencia en el desempeño de sus funciones.	Formular un (1) plan de capacitación.	División administrativa y Gestión Humana	Un (1) plan de capacitación formulado y socializado.	Julio 2017



## 14. Conclusiones

El área de facturación de la Clínica Salud Social posee las fortalezas necesarias para consolidarse como una organización con gran potencial de futuro crecimiento.

Analizando los resultados obtenidos de la matriz EFE, 2.86 se evidencia que el Área de Facturación responde apropiadamente a las oportunidades y amenazas del medio en que se desenvuelve.

De la matriz EFI se puede destacar que el Área de Facturación cuenta con personal de experiencia con gran disponibilidad para el desarrollo de las funciones asignadas, generando con ello un ambiente de trabajo favorable para el cumplimiento de las metas establecidas. De esta manera el resultado de la matriz refleja un adecuado aprovechamiento de sus fortalezas para afrontar sus debilidades.

Los resultados obtenidos de la matriz EFI de 2.88 y la matriz EFE de 2.86, le dan una ubicación en el cuadrante V, estableciendo con ello la identificación de estrategias relacionadas con “conservar y mantener”, indicando con ello una posición de selectividad y el desarrollo de acciones o actividades propios del área en análisis

## 15. Recomendaciones

Elaborar, socializar y evaluar el manual de funciones con el fin de definir claramente las responsabilidades de cada funcionario del área de facturación.

Contratar personal cualificado que contribuyan al cumplimiento de las funciones desarrolladas en el área de facturación.

Capacitar al personal en conocimientos técnicos, habilidades y actitudes que les permitan lograr altos niveles de eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas.

### Referencias Bibliográficas

- Constitución Política de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Person Prentice Hall.
- Orozco Henao, A. O. (2008). Manual De Funciones, Procesos Y Procedimientos para la empresa de Hierros HB S.A; Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306O74.pdf?sequence=1>
- Hospital General de Medellín Luz Castro Gutiérrez E.S.E. (2016). Plan Estrategico HGM 2016-2027, Obtenido de <http://www.hgm.gov.co/index.php/gestion-institucionalplaneacion-gestion-y-control>
- Bonet Moron, J. y Guzman Finol, K. (agosto, 2015). Un Analisis regional de la Salud en Colombia, *Documentos de Trabajo Sobre Economia, Regional* Recuoerado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_222.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_222.pdf)
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogotá: Panamericana.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc GrawHill.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica planeación y gestión – teoría y metodología*. Santafé de Bogotá: 3R editores.
- Wigodski, J. (14 de Julio de 2010). *Metodología de la Investigación* Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.co/2010/07/poblacion-y-muestra.html>