

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE TRANSPORTE AÉREO (UTAE)  
DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**

**SANDRA MARCELA CALA MURILLO  
LADY JOHANNA SIERRA JAIMES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2016**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE TRANSPORTE AÉREO (UTAE)  
DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**

**SANDRA MARCELA CALA MURILLO  
LADY JOHANNA SIERRA JAIMES**

Proyecto de Grado como requisito para optar el título de  
**PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Director

**MAURICIO CARVAJAL ACELAS**

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA**

**2016**

## DEDICATORIA

*Dedicado a Dios, a nuestros padres, familiares y demás personas que creyeron en nuestras capacidades y ganas de triunfar.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar, agradecemos a Dios por ayudarnos a iniciar y culminar este proyecto.*

*Padres, hermanos y demás familiares que nos ofrecieron su apoyo en todo el proceso de formación.*

*Director de proyecto Ingeniero Mauricio Carvajal Acelas por las valiosas asesorías en la elaboración del presente documento.*

*A los directivos de la FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, Dr. Alejandro Luna Franco gerente de la Unidad de Transporte Aéreo de la FCV por ofrecer disponibilidad total y acceso a la información requerida en el proyecto.*

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. ASPECTOS GENERALES	23
1.1 INFORMACIÓN DEL SECTOR SALUD	23
1.2 INFORMACIÓN DEL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO EN SALUD	26
1.2.1 Clasificación del Transporte Aéreo Medicalizado	28
1.2.2 Marco Legal del Transporte Aéreo	29
1.3 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	31
1.3.1 Reseña Histórica	31
1.3.2 Productos y Servicios	33
1.3.3 Atributos Diferenciadores	33
1.3.4 Principales Clientes	34
1.3.5 Organización e Infraestructura	35
2. AUDITORÍA O EVALUACIÓN EXTERNA	39
2.1 FACTOR ECONÓMICO	39
2.1.1 Inflación	41
2.1.2 Tendencias de Desempleo	42
2.1.3 Impuestos	44
2.1.4 El Producto Interno Bruto (PIB)	45
2.1.5 El Dólar	47
2.1.6 Elaboración de la Matriz POAM	48
2.2 FACTOR COMPETITIVO	50
2.2.1 Indicadores de Competitividad	51
2.2.2 Competidores	53
2.2.2.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	54

2.2.3 Servicios Sustitutos	55
2.3 FACTOR SOCIO CULTURAL	58
2.3.1 Tendencias en Salud	58
2.3.2 El Consumidor Colombiano	59
2.3.3 Condiciones Geográficas, Climáticas y Ambientales del País	60
2.3.4 Promoción Y Prevención en Salud	62
2.4 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL	64
2.4.1 Planes de Desarrollo	65
2.4.2 Clima Político Colombiano	66
2.4.3 Antecedentes Legales	67
2.4.4 Inversiones y Expansión de Zonas Francas de La Salud	67
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	70
2.5.1 Nuevas Tecnologías a Disposición de La Salud	71
2.5.2 Acceso a Tecnologías y Mejoramiento de Servicios	71
2.5.3 Mejoramiento de Procesos	72
2.6 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) CONSOLIDADA	74
3. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA	76
3.1 EVALUACIÓN GERENCIAL	78
3.1.1 Organización	78
3.1.2 Planeación	80
3.1.3 Control	83
3.1.4 Factor Humano	83
3.1.5 Dirección	86
3.2 EVALUACIÓN DE MERCADOS	89
3.2.1 Estructura de Área de Mercados	89
3.2.2 Análisis de Clientes	90
3.2.3 Servicio	104
3.2.4 Competitividad de Precios	104

3.2.5 Canales de Comercialización	104
3.3 ANÁLISIS FINANCIERO	106
3.4 ANÁLISIS DEL SERVICIO	107
3.4.1. Procesos	108
3.4.2 Distribución Física	110
3.4.3 Capacidad Operativa	110
3.4.4 Capacidad Tecnológica	112
3.4.5 Personal Médico Especializado	114
3.5 EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO	115
3.5.1 Nivel Académico de Los Colaboradores	117
3.5.2 Experiencia	119
3.5.3 Estabilidad Laboral	120
3.5.4 Comunicación	121
3.5.5 Clima Laboral	122
3.5.6 Herramientas de Trabajo	123
3.5.7 Absentismo	124
3.5.8 Pertenencia	125
3.5.9 Motivación	126
3.5.10 Remuneración	127
3.5.11 Accidentalidad y Prevención	128
3.5.12 Programas de Capacitación	129
3.6 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I) CONSOLIDADA	131
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	132
4.1 MISIÓN	133
4.2 VISIÓN	133
4.3 VALORES CORPORATIVOS	134
4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	135
4.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones	136

4.4.2 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (D.O.F.A)	141
4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	150
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS	156
5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS	156
5.1.1 Estrategia de Rentabilidad: Penetración en el Mercado	156
5.1.2 Estrategia Competitiva: Fortalecimiento Interno	157
5.1.3 Estrategia de Desarrollo: Expansión en el Mercado	157
5.2 OBJETIVOS	158
5.3 METAS	159
5.4 POLÍTICAS	162
5.5 PLAN DE ACCIÓN	163
5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	165
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFIA	171
ANEXOS	173

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1. Helicóptero Robinson 66	32
Imagen 2. Avión Lear Jet 31A	32
Imagen 3. Clasificación Doing Business	52
Imagen 3. Robinson 66	113
Imagen 4. Lear jet	113
Imagen 5. Personal Médico y Asistencial	114
Imagen 6. Pilotos	114

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama de la Fundación Cardiovascular de Colombia	36
Figura 2. Organigrama de la Unidad de Transporte Aéreo	37
Figura 3. Tasa de Participación, Ocupación y Desempleo Nacional	43
Figura 4. Necesidad de Traslado de Pacientes	92
Figura 5. Promedio Afiliados que solicitan Traslado	93
Figura 6. Servicios contratados	94
Figura 7. Empresas con las que se contrató el servicio	95
Figura 8. Calificación del Servicio	97
Figura 9. Criterio de selección del proveedor del servicio	98
Figura 10. Medio de Conocimiento del servicio	99
Figura 11. Contratación de servicios Internacionalmente	100
Figura 12. Preferencia para la publicidad del servicio	101
Figura 13. Contrataría el servicio de la UTAE de la FCV	102
Figura 15. Razón por la que Contrataría con la UTAE	103
Figura 16. Distribución del Personal por Áreas	116
Figura 17. Nivel de Escolaridad de los Colaboradores	118
Figura 18. Experiencia de los Colaboradores	119
Figura 19. Estabilidad laboral	120
Figura 20. Comunicación entre Colaboradores	121
Figura 21. Clima laboral	122
Figura 22. Herramientas de trabajo	123
Figura 23. Absentismo	124
Figura 24. Sentido de pertenencia de los Colaboradores	125
Figura 25. Motivación de los Colaboradores	126
Figura 26. Condiciones Salariales	127
Figura 27. Seguridad en el Trabajo	128



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz POAM- Factor Económico	50
Cuadro 2. Matriz de Perfil Competitivo MPC	54
Cuadro 3. Matriz POAM - Factor Competitivo	57
Cuadro 4. Matriz POAM - Factor Socio Cultural	64
Cuadro 5. Matriz POAM - Factor Político Legal	70
Cuadro 6. Matriz POAM - Factor Tecnológico	73
Cuadro 7. Variables de la Auditoria Externa	74
Cuadro 8. Consolidado POAM Auditoria externa	75
Cuadro 9. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) – Gerencia	88
Cuadro 10. Necesidad de traslado de Pacientes	92
Cuadro 11. Promedio Afiliados que solicitan traslado	93
Cuadro 12. Servicios Contratados	94
Cuadro 13. Entidades con las que se contrató el servicio	95
Cuadro 14. Calificación del Servicio	96
Cuadro 15. Criterio de selección del proveedor del servicio	98
Cuadro 16. Medio de Conocimiento del servicio	99
Cuadro 17. Preferencia para la publicidad del servicio	101
Cuadro 18. Contrataría el servicio de la UTAE de la FCV	102
Cuadro 19. Razón por la que contrataría con la UTAE	103
Cuadro 20. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) - Análisis de Mercados	105
Cuadro 21. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) - Análisis Financiero	107
Cuadro 22. Capacidad de Vuelo Lear Jet 31	112
Cuadro 23. Capacidad de Vuelo Robinson 66	112
Cuadro 24. Capacidad de vuelo tripulación de la UTAE	112
Cuadro 25. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) - Análisis del servicio	115
Cuadro 26. Distribución del personal por áreas	116

Cuadro 27. Nivel de escolaridad	118
Cuadro 28. Experiencia de los colaboradores	119
Cuadro 29. Estabilidad Laboral	120
Cuadro 30. Comunicación	121
Cuadro 31. Clima Laboral	122
Cuadro 32. Herramientas de Trabajo	123
Cuadro 33. Absentismo	124
Cuadro 34. Sentido de Pertenencia	125
Cuadro 35. Motivación	126
Cuadro 36. Condiciones Salariales	127
Cuadro 37. Seguridad en el Trabajo	128
Cuadro 38. Programas de Capacitación	129
Cuadro 39. Matriz Perfil de capacidad Interna (PCI) - Talento Humano	130
Cuadro 40. Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI	131
Cuadro 41. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA	138
Cuadro 42. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA	144
Cuadro 43. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	151
Cuadro 44. Plan de Acción proyecto 1. Plan de Mercadeo	164
Cuadro 45. Plan de Acción proyecto 2. Modernización Tecnológica y de Infraestructura	164
Cuadro 46. Plan de Acción Proyecto 3. Reorganización de Procesos Internos	164
Cuadro 47. Plan de Acción Proyecto 4. Plan Estratégico para la Administración del Talento Humano	165
Cuadro 48. Proyecto 1. Plan de Mercadeo	166
Cuadro 49. Proyecto 2. Modernización Tecnológica y de Infraestructura	166
Cuadro 50. Planes de acción proyecto 3. Reorganización de Procesos Internos	166

Cuadro 51. Planes de acción proyecto 4. Proyecto para la Administración de personas

167

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Principales causas de Mortalidad en Colombia	63

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Entidades responsables de pago régimen contributivo y sus afiliados a diciembre 2014	173
Anexo B. Entidades responsables de pago régimen subsidiado y sus afiliados a diciembre 2014	174
Anexo C. Tarifario de vuelos Nacionales a Ciudades Capitales - vigencia 2015	175
Anexo E. Encuesta Servicio de transporte Aéreo en Colombia	182
Anexo F. Encuesta para Colaboradores UTAE (FCV)	186

## RESUMEN

### **TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE TRANSPORTE AÉREO (UTAE) DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA \***

**AUTORES:** SANDRA MARCELA CALA MURILLO, LADY JOHANNA SIERRA JAIMES\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Planeación estratégica, Traslado Aero médico, Instituciones de salud.

#### **DESCRIPCIÓN:**

El transporte aéreo medicalizado de pacientes es un servicio que ha impactado positivamente en el sector de la salud, por facilitar el acceso a usuarios de las zonas más alejadas del país y a usuarios extranjeros que tienen a Colombia como destino para la realización de procedimientos de salud.

La posibilidad de traer pacientes de otras regiones de Colombia y del mundo requiere de una Unidad de Transporte aéreo Medicalizado fortalecida y capaz de suplir la demanda no solo para la Fundación Cardiovascular de Colombia sino para las diferentes Instituciones de Salud.

Hoy la FCV, pone en marcha el nuevo complejo médico internacional HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA HIC, y con él, se acrecienta la demanda de pacientes que requieren atención en salud y de traslado aéreo Medicalizado como servicio complementario a este. De esta manera, la UNIDAD DE TRANSPORTE AEREO debe considerar un Plan Estratégico cuya estructura obedezca en primera medida a un análisis externo de los factores que hacen parte del medio que rodea la organización, un análisis interno del funcionamiento de la compañía, un direccionamiento estratégico para establecer acciones claves que ayuden al logro de los objetivos comerciales, de crecimiento y fortalecimiento empresarial, y finalmente la materialización de estos objetivos en planes de acción concretos a ejecutar a un determinado plazo para el cumplimiento de las metas establecidas.

---

\* Trabajo de grado.

\*\* Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Director, Ing. Carvajal Acelas, Mauricio.

## SUMMARY

**TITLE: STRATEGIC PLAN FOR THE AIR TRANSPORT UNIT OF FUNDACION  
CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA\***

**AUTHORS: SANDRA MARCELA CALA MURILLO, LADY JOHANA SIERRA  
JAIMES\*\***

**KEYWORDS:** strategic planning, aero medical transport, health institutions.

### **SUMMARY:**

The air medicalized transport of patients is a service that has positively impacted in the health sector by facilitating the access to users of the most remote areas of the country and to foreign users that choose Colombia as a destination for conducting health procedures.

The ability to bring patients from other regions of Colombia and around the world requires Medicalized aviation unit strengthened and able to meet the demand not only for the Cardiovascular Foundation of Colombia but for other health institutions.

Today, FCV puts into operation the new international medical complex HOSPITAL International Hospital of Colombia HIC, and with it, there is an increase of the demand of patients that require health care and medicalized airlift as a supplementary service; Therefore, the AIR TRANSPORT UNIT must consider a Strategic Plan whose structure firstly responds to an external analysis of factors that makes part of the surrounding environment of the organization, an internal analysis of the functioning of the company, a strategic direction for establishing key actions that will help to achieve business objectives, growth and business strengthening, and finally the realization of these objectives into concrete action plans to execute a given term compliance with established goals.

---

\* Draft grade

\*\* Industrial University of Santander, Institute of Regional Projection and Education at distance, Enterprise Management, Director, Eng. Carvajal Acelas, Mauricio.

## INTRODUCCIÓN

La Unidad de Transporte aéreo Medicalizado (UTAE) es una unidad de negocio de la Fundación Cardiovascular de Colombia, cuya sede administrativa está ubicada en la Carrera 5 No 6-33, de Floridablanca, Santander y sede operativa ubicada en el hangar del aeropuerto de Palo negro en Bucaramanga, Santander.

El presente documento constituye la formulación de un Plan Estratégico, para la UTAE, y busca primordialmente que la gerencia de la unidad de negocio proyecte al corto, mediano y largo plazo, acciones estratégicas con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, en relación al mejoramiento interno organizacional y fortalecimiento en el mercado, esto es, más productividad y competitividad y por ende mayores beneficios para la organización y sus clientes.

El Plan estratégico elaborado le permite a la unidad de negocio conocer las oportunidades que ofrecen el entorno en el cual opera, mejorar el enfoque a los clientes actuales y potenciales y mayor conocimiento de las fortalezas y limitaciones.

Para dar cumplimiento con los objetivos propuestos en la Planeación Estratégica para la UTAE, se utilizaron técnicas de investigación que aportaron elementos necesarios para poder realizar mediciones en cuanto a factores internos como el clima organizacional, niveles de producción del servicio, satisfacción de los clientes, , así mismo, a nivel externo se evaluaron factores económicos, políticos, tecnológicos, culturales, entre otros.

La elaboración del presente Plan Estratégico se abordó fundamentalmente en las siguientes etapas:

- ❖ En el primer capítulo se presenta una descripción del sector en el cual se encuentra la unidad de negocio; dando una presentación general de la UTAE, servicios que presta, principales clientes.
- ❖ En el segundo capítulo se aborda la auditoría externa, y en ella se evalúan los factores que inciden externamente en la organización, para identificar las oportunidades o amenazas a los que se enfrenta la Unidad.
- ❖ El tercer capítulo comprende la auditoría o evaluación interna, proceso que permitió identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- ❖ El cuarto capítulo presenta el direccionamiento estratégico, basado en las matrices: D.O.F.A, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A)
- ❖ Finalmente en el quinto capítulo se describen las opciones estratégicas, y su operacionalización y seguimiento a través de los proyectos estratégicos y Plan de Acción.

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 INFORMACIÓN DEL SECTOR SALUD

El sector de la salud en Colombia hoy es reconocido ampliamente, por la calidad de sus servicios. En la edición del *ranking de hospitales y clínicas de América latina de 2015*, realizado por la revista *América economía*<sup>1</sup>, 20 instituciones hospitalarias de Colombia se ubicaron entre los mejores 42 hospitales de la región, resultado de altos estándares de calidad y sus procesos de gestión.

Según la Organización Mundial de la Salud, en su informe de sistemas de salud en el mundo, denominado “*hacia un mejor desempeño*”, el sistema de salud colombiano ocupa el puesto número 22 el mundo, superando sistemas de salud latinos como Chile, Costa Rica y Cuba.

Colombia es de los principales destinos en el continente americano para acceder a este tipo de servicios, teniendo en cuenta que el Sistema General de Salud colombiano se encuentra en el puesto 20 en el ámbito mundial según informe de PROEXPORT para el turismo en salud.<sup>2</sup> Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el turismo en salud en Colombia, podría competir con una propuesta estratégica clara, capturando al menos 2,8 millones de turistas de salud y generando ingresos por al menos 6,3 mil millones de dólares para el año 2032. Además, el país está avanzando en el desarrollo de zonas francas de salud en Santander, Antioquia, Atlántico, Risaralda y Cundinamarca. Actualmente se tienen 11 de ellas. Las principales oportunidades para este sector están enfocadas en especialidades como Cardiología, tratamientos de Cáncer, Oftalmología,

---

<sup>1</sup> AMERICA ECONOMIA. Especial Hospitales y Clínicas [en línea] <<http://rankings.americaeconomia.com/mejores-clinicas-hospitales-2014/ranking/>> [citado en Mayo de 2015].

<sup>2</sup> PROEXPORT. Turismo de la salud [en línea] <[file:///D:/Downloads/sector salud \\_en\\_ Colombia 2013-10-08.pdf](file:///D:/Downloads/sector%20salud_en_Colombia%2013-10-08.pdf)> [citado en Abril de 2015].

Ortopedia y Odontología, además de chequeos médicos generales. El país es pionero en la creación de sistemas propios de acreditación en salud y ha contribuido en la medicina mundial con grandes avances como la válvula de hakim (ideada para el manejo de enfermedades que afectan el cerebro), y una vacuna contra la malaria (enfermedad tropical que ocasiona serios problemas de salud en el trópico).<sup>3</sup>

El Departamento de Santander cuenta con una población de 2.061.079 habitantes, según la proyección del DANE para 2015<sup>4</sup>. A nivel regional, Santander ha empezado a jugar un papel protagónico en el panorama nacional, apostándole a proyectos de zonas francas de la salud en Bucaramanga y su área metropolitana como FOSUNAB y HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA, zonas que son principalmente escenarios de prestación de servicios de salud especializada y de alta complejidad para pacientes nacionales y extranjeros, capaces de brindar el mejor servicio a precios altamente competitivos con el fin de potencializar el país y la región como destino de la salud.

Santander también le apuesta a la realización de un gran plan denominado la Ruta Competitiva para el Sector Salud, que busca vincular a las empresas e instituciones públicas y privadas prestadoras de servicios de salud en la región, permitiéndole así facilitar a los empresarios migrar a un negocio mucho más rentable, y con mayor potencial de crecimiento a través de la humanización, seguridad, dignidad y la mejor atención del paciente, sin embargo según Juan Diego Rojas, vicepresidente de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga “con esta iniciativa podremos promover el desarrollo del sector a

---

<sup>3</sup> PROCOLOMBIA. Santander destino turístico de la salud [ en línea]  
<<http://www.procolombia.co/noticias/santander-se-perfila-como-destino-internacional-de-salud>>  
[citado el 14 de Mayo de 2015]

<sup>4</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Población Departamento de Santander 2015.  
[en línea]  
<<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Santander%2015.pdf>> [citado en 26 de Enero de 2015]

través de factores competitivos como el fortalecimiento del capital humano, la gestión del conocimiento y el emprendimiento apalancado en la innovación a través de las empresas regionales”<sup>5</sup>.

En Santander la trayectoria de la salud ha sido de grandes avances, por ejemplo el primer trasplante de corazón artificial en América Latina fue realizado en el departamento por la Fundación Cardiovascular de Colombia en el año 2014<sup>6</sup>, además de innovaciones como unidades de cuidados intensivos y dispositivos para atención de pacientes con problemas respiratorios; para los que han recibido apoyo de instituciones del Gobierno como Colciencias e Impulsa, siendo así el nivel de los servicios médicos que ofrecen los profesionales de la salud en Santander lo que han hecho del departamento uno de los destinos preferidos para quienes desde el exterior requieren someterse a tratamientos o cirugías a precios competitivos y con los más altos estándares de calidad.

El departamento aun cuando busca priorizar estrategias en el sector salud y definir planes y acciones concretas orientadas a mejorar el posicionamiento competitivo de las empresas que actúan en dicho sector, aún tiene la necesidad de articulación de entre la empresa pública, privada y la academia, en la conformación de clústeres de salud y el fortalecimiento de las capacidades de formación y competencias de los profesionales del sector para garantizar calidad en la prestación del servicio.

---

<sup>5</sup> PERIÓDICO EL TIEMPO . Ruta Competitiva de la Salud en Santander.[ en línea ]  
<<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/ruta-competitiva-para-el-sector-salud-de-santander/14757650>> [Citado Octubre 28 de 2014]

<sup>6</sup> PERIODICO EL ESPECTADOR. Salud. [ en línea ]  
<<http://www.elespectador.com/noticias/salud/colombia-realizo-exito-primera-cirugia-de-corazon-artif-articulo-488371>> [Citado Abril 23 de 2014]

## **1.2 INFORMACIÓN DEL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO EN SALUD**

En los últimos años se han desarrollado de manera extraordinaria todas las formas de transporte medicalizado, tanto en medio terrestre como aéreo o marítimo. Actualmente casi todos los países desarrollados como ESTADOS UNIDOS Y GRAN BRETAÑA, cuentan con sistemas de transporte Aero médico ya sean de titularidad pública o privada, para atender emergencias de salud. La regionalización de la asistencia, la disponibilidad de determinados servicios especializados, entre ellos unidades de cuidados intensivos, o factores geográficos como dispersión de la población y otros relevantes, han determinado la necesidad de contar con equipos o sistemas de transporte intrahospitalarios que permitan trasladar a pacientes en estado crítico, neonatal, órganos para trasplante y pacientes internacionales, con las mayores garantías posibles de seguridad.

En Colombia, en pro de incrementar la atención de la demanda de servicios de salud por parte de las Entidades Responsables de Pago (ERP) e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) de pacientes críticos, se incursiona en la medicina el Transporte Aéreo Medicalizado (TAM). Esta actividad, es realizada por las fuerzas militares y empresas privadas que ofertan estos servicios aunque no todas cuentan con los requerimientos suficientes para llevar a cabo estos traslados, así que lo hacen de manera informal.

Según la Aeronáutica Civil Colombiana existe registrados legalmente 11 prestadores del servicio Aero médico en Colombia, sin embargo los más representativos son AEROEXPRESS SAS, AVIOCESAR SAS, AMBULANCIAS AEREAS DE COLOMBIA SAS, COLCHARTER LTDA, FCV, GLOBAL SERVICE

AVIATION LTDA, RIO SUR SA, MEDICALFLY y SARPA SA, y la FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA<sup>7</sup>.

El objetivo principal del servicio de ambulancias aéreas Medicalizado es mejorar el acceso a los servicios de salud en las poblaciones geográficamente dispersas y población privada de la libertad en Colombia, por lo tanto es de considerar el transporte aéreo Medicalizado como una forma de respuesta a las necesidades en salud rápida y oportuna ante eventualidades. Es de anotar que este servicio no reemplaza de ningún modo el transporte médico terrestre; por el contrario la finalidad principal es complementar, así como proveer un servicio médico aéreo en zonas dispersas que puede garantizar la seguridad de un traslado de pacientes considerados en riesgo de muerte, con complicación grave de su salud o integridad física.

El transporte de pacientes a bordo de ambulancias es un acto que implica todas las condiciones legales, humanas y éticas correspondientes. El Ministerio de Protección Social, promovió la creación de Centros Reguladores de Urgencias (CRU) como estructuras locales para direccionar Sistemas de Emergencias Médicas (SEM). En Colombia se cuenta con un servicio que hasta ahora es desconocido por muchos y que a su vez es un derecho de todos, el cual consiste en ser trasladados de un lugar donde las condiciones de salud no sean óptimas a otro lugar en donde puedan ofrecer un mejor servicio cuando una persona se encuentre en un estado crítico y sea requerida una atención más compleja.

En cuanto a lo relacionado con el parque automotor en Colombia, se encienden las alarmas por la falta de vehículos en todo el territorio nacional para la prestación del traslado de pacientes críticos de un lugar a otro dentro del territorio nacional, el

---

<sup>7</sup> AERONAUTICA CIVIL. Empresas aeronáuticas [en línea]  
<<http://www.aerocivil.gov.co/TServicios/EAeronauticas/Paginas/Inicio.aspx> [citado marzo 25 de 2015]

drama no solo se intensifica por la falta de vías para la circulación de las ambulancias y la necesidad de salvar vidas humanas, el componente de trauma en las vías obedece principalmente a la ineficiencia en la infraestructura vial y al volumen de vehículos que circulan por las calles de las principales ciudades del país, además de las condiciones geográficas de algunas zonas donde es dispendioso el acceso de vehículos terrestres para realizar la labor de traslado de pacientes, por tanto es actualmente el servicio médico aéreo el que ha tenido un crecimiento en el ámbito mundial y nacional debido a que los diferentes entes controladores de los sistemas de salud han percibido que este, es en parte la solución a muchos de los compromisos adquiridos con el servicio que quieren prestar a los ciudadanos, la manera correcta y oportuna de atender las diferentes enfermedades que están surgiendo del mismo desarrollo mundial y nacional, y cuyo tratamiento es inapropiado en ciertos lugares.

**1.2.1 Clasificación del Transporte Aéreo Medicalizado.** Según el Reglamento Aeronáutico Colombiano<sup>8</sup> existen 2 grandes actividades aéreas civiles: Aviación Civil Comercial y La Aviación civil privada. Dentro de las que están el transporte aéreo regular, irregular y el especial.

Transporte aéreo regular que es aquel que está sujeto a itinerario y horario prefijado (transporte público interno y transporte público internacional).

El transporte aéreo no regular que es en general los vuelos no programados previamente y que en consecuencia carecen de horarios o itinerarios prefijados, en general este tipo de vuelos son frecuentes en determinadas épocas del año para vincular destinos que carecen de un itinerario y un horario previo. Son destinos cuya demanda suele ser absolutamente estacional. (Interno e internacional)

---

<sup>8</sup> AERONAUTICA CIVIL. Reglamento Aeronáutico Colombiano. [en línea] <<https://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Rrglamentacion/RAC/Paginas/Inicio.aspx>> [citado en Julio de 2015]

Transporte especial que son aquellos vuelos que se adiciona a la programación regular debido esencialmente a picos no previsibles de demanda o circunstancias excepcionales difíciles de prever. (Explotadores nacionales y explotadores extranjeros).

Según la anterior clasificación, el transporte aéreo Medicalizado es un trabajo aéreo especial, por tratarse de traslado aéreo de pacientes en estado de salud crítica.

Existe otra clasificación para este servicio, según el tipo de asistencia, llamándose:

**PRIMARIO O PRE HOSPITALARIO** al traslado que se genera desde el sitio del accidente o siniestro y que busca llevar al individuo a un centro asistencial donde se proveerá la atención definitiva.

**SECUNDARIO O INTERHOSPITALARIO** es el que se genera entre instituciones hospitalarias, por situaciones en las que se requiere optimizar los recursos brindados al individuo en el hospital o institución de origen, a una de nivel superior, o cuando amerita una traslado temporal para la realización de exámenes para clínicos.

**TERCIARIO O INTRAHOSPITALARIO** que se realiza entre diferentes áreas de una institución para la realización de un laboratorio u otro examen que no se podría realizar en cama. Para este último traslado no se requiere ambulancia terrestre ni aérea.

**1.2.2 Marco Legal del Transporte Aéreo.** Entidades y Documentos que enmarcan legalmente el Sector de la Salud y el Servicio de transporte aéreo Medicalizado.

- Ministerio de Protección Social.
- Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Aeronáutica Civil
- Reglamento Aeronáutico Colombiano RAC
- Código de Comercio.
- Corte Suprema de Justicia: Jurisprudencia sobre el acto médico.
- Corte Constitucional: Jurisprudencia.
- Manual de Normas, Rutas y Procedimientos ATS.

**LEY 0100 DE 1993** Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones

**LEY 1122 DE 2007** Modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

**LEY 1438 DE 2011** Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

**LEY 1581 DE 2012** Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

**LEY 1562 DE 2012** Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

**LEY 1712 DE 2014** Por medio de la cual se crea la Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones.

## 1.3 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

**1.3.1 Reseña Histórica.** La FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA (FCV), es una entidad sin ánimo de lucro creada en 1986 con el propósito de prestar servicios de salud especializados en el área Cardiovascular. El sueño forjado en sus inicios, se convirtió en realidad empresarial, y ha evolucionado a tal punto que en tan poco tiempo se ha convertido en el centro de referencia internacional en la implementación de modelos de gestión hospitalaria y el tratamiento de enfermedades de alta complejidad. Hoy se posiciona en el sector salud como la mejor clínica en Colombia y la cuarta mejor del mundo, siendo uno de los Centros de Investigación más productivos de Colombia.<sup>9</sup> Acreditada internacionalmente por la *Joint Commission*, recibe pacientes principalmente de Ecuador, Aruba, Panamá, Alemania, Estados Unidos e Inglaterra.

Entre los grupos estratégicos de negocios (GEN), que hacen parte de la organización, se encuentra la **Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado**, unidad en donde se concentrará el presente trabajo de grado y que está regulada por las normas del sector de la salud y de transporte, para el traslado aéreo de pacientes en estado crítico.

La Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado se especializa en la prestación de servicios de salud para el traslado de pacientes en estado grave de salud, ofreciendo un servicio integral, exclusivo, y de alta calidad. Para ello, hoy cuenta con una sofisticada flota de equipos de transporte aéreo trasladando pacientes nacionales, internacionales y órganos para trasplantes dentro del territorio nacional, conformado por un avión Lear Jet 31A y un helicóptero Robinson 66. Tanto el Jet como el Helicóptero han sido Medicalizado lo cual quiere decir que son aeronaves dispuestas con equipo avanzado abordo y por médicos y demás

---

<sup>9</sup> FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, lcf. Evolución de una Realidad Empresarial, Bucaramanga: Punto aparte bookvertising, 2014, p. 2

personal asistencial entrenado en atención pre hospitalaria y que además su dotación tecnológica es suficiente para garantizar un traslado seguro de pacientes, a manera de **Unidad de Cuidado Intensivo**. (Ver imagen 1 y 2)

Imagen 1. Helicóptero Robinson 66



Imagen 2. Avión Lear Jet 31A



Además de los equipos de transporte, la unidad cuenta con un excelente conjunto de profesionales para la prestación del servicio:

- Personal de la base aérea conformado por un ingeniero, un despachador y cuatro técnicos aeronáuticos)
- Tripulación aérea conformada por dos comandantes y dos copilotos, Equipo médico asistencial conformado por cinco médicos (dos especialistas y tres médicos generales), trece enfermeras, y un auxiliar de enfermería.

**1.3.2 Productos y Servicios.** El servicio tiene cobertura en todo el territorio nacional e internacional y se presta las 24 horas del día, los siete días de la semana. Los servicios ofrecidos son los siguientes:

- Ambulancia aérea Medicalizado cama a cama
- Traslado de neonatos en incubadora
- Transporte de órganos para pacientes

**1.3.3 Atributos Diferenciadores.** El valor agregado de éste servicio, ofrecido por la FCV a sus pacientes son:

- Cobertura nacional e internacional las 24 horas del día, los siete días de la semana.
- Equipos médicos especializados de enfermeras profesionales debidamente entrenados y calificados, con amplia experiencia en el manejo de pacientes en estado crítico tanto neonatal como pediátricos y adultos.
- Atención por parte de especialistas, desde el momento en que el paciente se recibe en el hospital que lo remite, lo cual mejora la oportunidad y calidad del proceso de atención.

- Soporte durante el traslado a través del servicio de telemedicina, con disponibilidad permanente en línea de otros especialistas y de las Unidades de Cuidado Crítico de la FCV.
- Único servicio de ambulancia aérea que ofrece Asistencia Vital Extracorpórea o ECMO (oxigenación con membrana extracorpórea) aerotransportado para la asistencia a pacientes graves.
- Aviones dotados con todos los equipos necesarios, para garantizar una asistencia durante el vuelo en condiciones propias de una Unidad de Cuidado Intensivo de la FCV.
- Posibilidad de realizar pruebas clínicas y de laboratorio, incluidas ecocardiografía portátil durante el traslado.
- Experiencia de 26 años en el manejo de patologías de alta complejidad y cuidado crítico.
- Disponibilidad de un servicio propio de ambulancia terrestre, o helicopuerto a la llegada del paciente a la ciudad destino, lo cual disminuye considerablemente los tiempos de atención.

**1.3.4 Principales Clientes.** El servicio de transporte aéreo Medicalizado está dirigido a:

**ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD (EPS)** es decir entidades que no prestan servicios médicos, sino que promueven dichos servicios a usuarios en un esquema de aseguramiento, afiliando a las personas para luego ser atendidas en clínicas y hospitales. Los afiliados son pacientes nacionales (neonatos, pediátricos y adultos) remitidos de otras IPS hacia FCV, o remitidos entre IPS diferentes a FCV dentro del territorio nacional.

**ADMINISTRADORAS DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO (ARS)** es decir entidades que aseguran y cobijan a todas las personas pobres y vulnerables en donde los servicios de salud están amparados con los recaudos de solidaridad de los demás

entes participantes en el sistema; cuyos afiliados son pacientes nacionales (neonatos, pediátricos y adultos) remitidos de otras IPS hacia FCV, o remitidos entre IPS diferentes a FCV dentro del territorio nacional.

**PACIENTES PARTICULARES** que tienen la capacidad de pago de un traslado aéreo Medicalizado y que lo requieren.

**1.3.5 Organización e Infraestructura.** Con el nuevo direccionamiento estratégico corporativo la FCV establece como tema dominante el desarrollo y administración de un sistema de servicios de salud que a través de un modelo de gerencia integral, brinde soluciones de acceso a salud cercana, especializada e innovadora.<sup>10</sup>

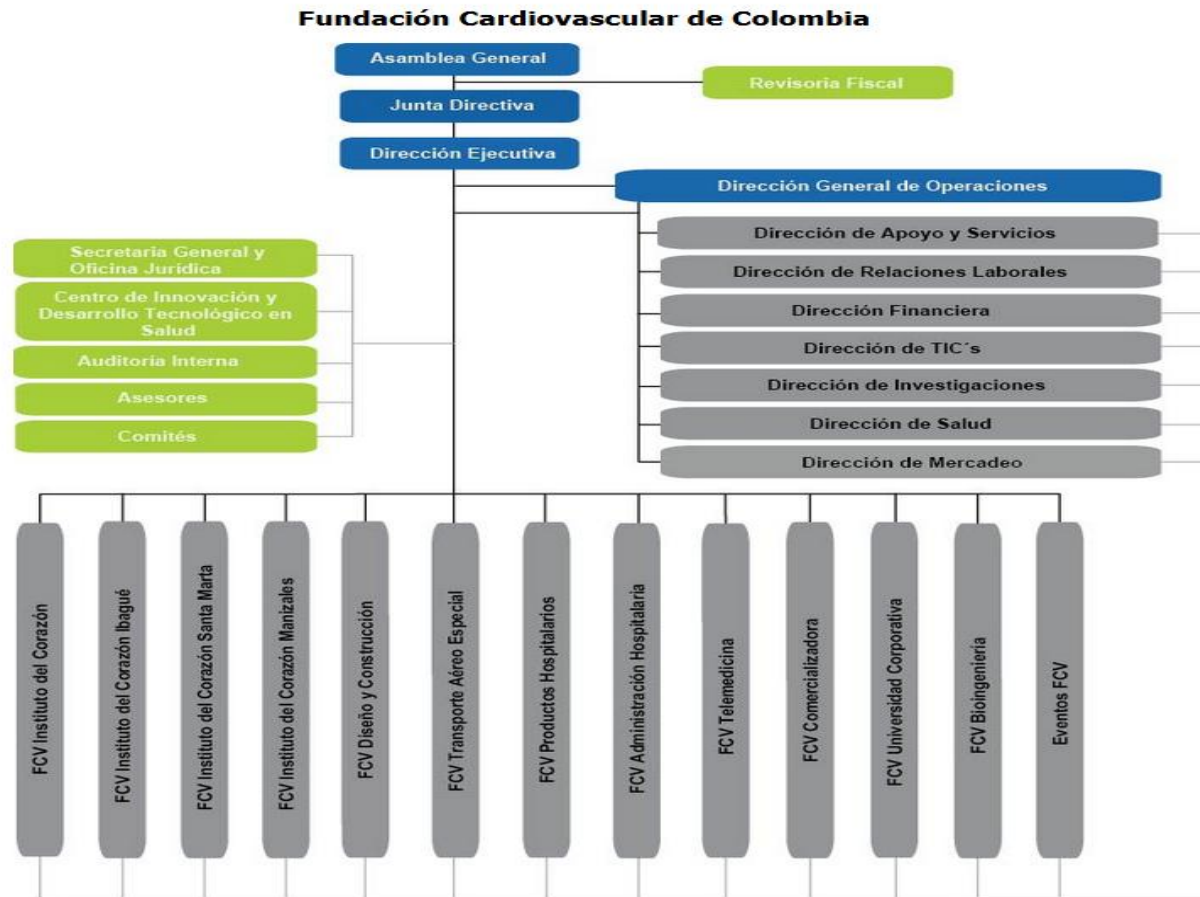
De este modelo de gerencia integral hacen parte Grupos Estratégicos de Negocio (GEN) y que a su vez están conformados por Líneas Estratégicas de Negocio (LEN).

A continuación se presenta el esquema organizacional:

---

<sup>10</sup> FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, Dirección de relaciones laborales, Cartilla de re inducción institucional, 2015.

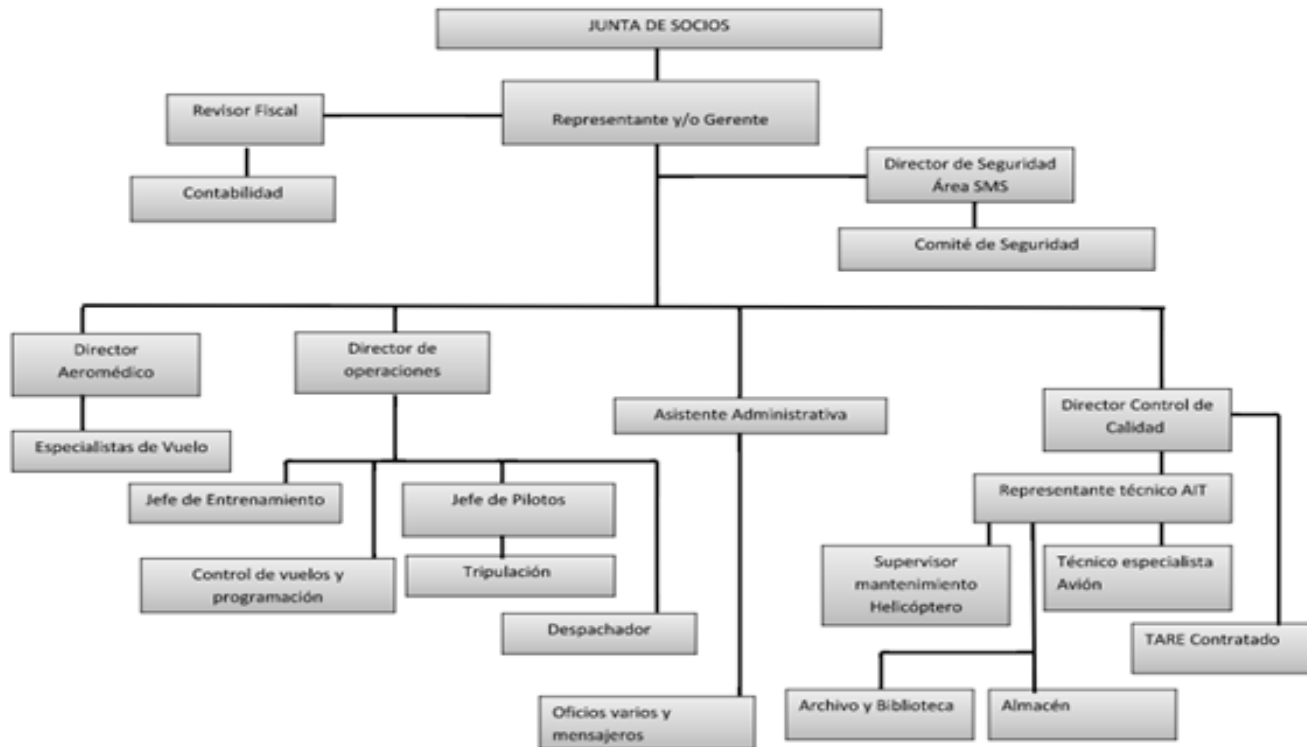
Figura 1. Organigrama de la Fundación Cardiovascular de Colombia



Fuente: Tomado del manual general Fundación Cardiovascular de Colombia.

La unidad de transporte aéreo es un grupo estratégico de negocio (GEN) estructurado de manera independiente tal como se observa en la figura 1., pero que hace parte integral del ecosistema.

Figura 2. Organigrama de la Unidad de Transporte Aéreo



Fuente: Tomado del manual general de mantenimiento, UTAE, Fundación Cardiovascular de Colombia.

Teniendo en cuenta la demanda creciente de servicios de salud, se definió la necesidad de aumentar la capacidad instalada, por ello, actualmente se construye el que será el complejo más importante de América Latina HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA. Estará en el valle de Mensulí vía Piedecuesta, y se edificará bajo la modalidad de Zona Franca.

## **2. AUDITORÍA O EVALUACIÓN EXTERNA**

A toda organización en el marco de su direccionamiento estratégico, se le hace indispensable, llevar a cabo la identificación y evaluación de tendencias en el entorno que no son controlables, y que pueden beneficiar o afectar su operación y resultados, según el nivel de impacto.

Con la auditoría o evaluación interna, se pretende identificar las principales variables que pueden ser una oportunidad para la Unidad de Transporte Aéreo de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), que deben ser aprovechadas para su desarrollo; e identificar también las mayores amenazas optando por una posición defensiva que reduzcan su impacto.

Las fuerzas externas o factores claves para el desarrollo de este análisis y que se consideran en el presente estudio son de tipo económicos; políticos, gubernamentales y legales; sociales, culturales, demográficos y ambientales; tecnológicos y competitivos.

### **2.1 FACTOR ECONÓMICO**

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI) el crecimiento mundial continúa en un nivel moderado, la recuperación estuvo afectada por nuevos desafíos, entre los que se cuentan algunos eventos inesperados, como los mayores conflictos geopolíticos en diferentes regiones del mundo. Asimismo, la mayoría de las economías han evidenciado un cambio hacia menores tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en comparación a los niveles previos a la crisis, siendo este reducido e incluso negativo hacia el largo plazo, por su parte, las tasas de crecimiento económico en los países en desarrollo y las economías en transición fueron más divergentes en 2014, con una fuerte desaceleración en varias de las mayores economías emergentes, particularmente

en América Latina y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI). Varias de estas economías han enfrentado diversos desafíos, entre los cuales se pueden mencionar desbalances estructurales y tensiones geopolíticas. De acuerdo a la proyección de expertos y agencias como el Fondo Monetario Internacional (FMI) el Producto Interno Bruto Mundial (PIBM) en 2015 y 2016 tendrá un crecimiento de 3.1 y 3.3 por ciento respectivamente.<sup>11</sup>

A pesar de que el nivel de crecimiento económico en Latinoamérica no muestra recuperaciones importantes, el entorno económico del país propone mantenerse constantes, aunque a un menor ritmo. La dinámica permanece sólida al punto de considerarse ser la tercera más alta a nivel de Latinoamérica, después de la Peruana y la Paraguaya.<sup>12</sup>

El país también se ve afectado por las previsiones del FMI, que se reducen a un 3%, debido principalmente a la baja inversión y poca confianza en Latino América.<sup>13</sup>

Se espera que el PIB mantenga su índice de crecimiento para el 2016 en un 4% conforme se proyectó para el año 2015, debido principalmente al continuo desplome de los precios del petróleo, pues éstos han caído 35%. Los términos de intercambio se están deteriorando notablemente ante la caída de los precios del petróleo, dada su elevada participación en las cuentas externas del país. En consecuencia, ese deterioro tendrá un impacto negativo sobre el ingreso nacional, lo que afectará notablemente la dinámica de la demanda interna.

---

<sup>11</sup> ORGANIZACION MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. Situación y perspectivas de la Economía mundial 2015. [en línea] <[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp-es-es.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf)> [citado en febrero de 2015]

<sup>12</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Seccion Economía. [en línea] <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-colombia-en-el-2015/14833817>> [ Citado 14 de Noviembre de 2014]

<sup>13</sup> REVISTA PORTAFOLIO. Seccion Economía. [en línea] <<http://www.portafolio.co/economia/fmi-baja-prevision-crecimiento-colombia-2015>> [citado Julio 15 de 2015]

Respecto al tema fiscal, se cree que los efectos de los bajos precios del petróleo se sentirán con más fuerza en el 2016. Más de dos terceras partes de los ingresos petroleros del Gobierno en el 2015 dependen de los resultados de las empresas del sector en el 2014, los cuales fueron relativamente buenos, y la Regla Fiscal está dando flexibilidad para que la menor renta petrolera se sustituya con más deuda y no con más impuestos o recortes de gastos (es decir, un aumento del déficit fiscal). De esta forma, el déficit fiscal estimado para este año está aumentando en casi 4 billones de pesos frente a los pronósticos previos.

A nivel de la región el ámbito económico no es diferente al que se muestra para el país, puesto que Bucaramanga gana posiciones como una de las ciudades capitales más atractivas para invertir. Para el año 2015, según el índice de atractividad que publica el CEPEC de la Universidad del Rosario y la firma Inteligencia de Negocios de Chile, la ciudad ocupa el puesto número 24 dentro de las ciudades capitales latinoamericanas más atractivas para inversiones, y a nivel de las capitales colombianas la ciudad se destaca entre una de las más atractivas<sup>14</sup>, todo este panorama en el ámbito económico muestra un paquete de beneficios para impulsar el crecimiento del mercado de servicios de transporte aéreo Medicalizado.

**2.1.1 Inflación.** Si bien la inflación global continúa relativamente baja, la inflación es elevada en cerca de una docena de países en desarrollo y economías en transición, mientras que un número creciente de economías desarrolladas en Europa enfrentan el riesgo de la deflación. De acuerdo a las proyecciones hechas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) se espera que la inflación global promedio se mantenga cerca del nivel observado en los últimos dos años, cerca de un 3 por ciento. La inflación promedio para los países desarrollados se espera aumente levemente hasta 2016, mientras que los países en desarrollo y las

---

<sup>14</sup> VANGUARDIA LIBERAL. Capitales colombianas para invertir. [Citado Julio de 2015]

economías en transición se espera registren una caída en sus tasas de inflación agregada.

En Colombia, es el Banco de la República, quien define las metas de inflación propuestas para una anualidad, la cual detalla la variación anual en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que publica el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

El IPC a agosto de 2015 según la estadística del DANE es del 0,48%, con una importante variación frente al mismo periodo del año inmediatamente anterior, el cual era del 0,20%. La inflación anual al consumidor para los primeros seis meses del año fue de 4,42%, manteniéndose relativamente estable<sup>15</sup>, sin embargo, el incremento en los costos de las materias primas muestran de gran manera la aceleración de la inflación que se muestra en lo corrido del año.

Para la unidad de transporte aéreo de la FCV, el crecimiento de la inflación no le es favorable, ya que los incrementos de los insumo y materias primas así como el incremento en los costos por mano de obra aumentarán de manera considerable, teniendo incidencia posteriormente en las tarifas para los traslados aéreos de pacientes, haciéndolos menos competitivos y atractivos.

**2.1.2 Tendencias de Desempleo.** En el panorama macroeconómico mundial el empleo sigue siendo una debilidad significativa, debido a que el crecimiento del PIB todavía es lento y bajo su potencial, y por tanto no ha sido capaz de generar suficiente cantidad de empleos productivos. En las economías desarrolladas, las tasas de desempleo permanecen elevadas en diversos países, especialmente en la zona euro, mientras que el nivel de salarios continúa estando afectado por la crisis financiera. En las economías en desarrollo en tanto, a pesar de un menor

---

<sup>15</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. [en línea]  
<[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi\\_jun\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_jun_2015.pdf)> [citado en junio de 2015]

crecimiento del empleo, las tasas de desempleo se han mantenido relativamente estables desde 2013, en parte debido a un menor crecimiento de la fuerza laboral, pero la informalidad y el empleo precario son todavía problemas importantes. Igualmente, en varios países persiste un alto desempleo, especialmente en el norte de África y en Asia Occidental, así como en algunas economías en transición del sudeste de Europa.<sup>16</sup>

Colombia es un país con una población de 48.339.207 habitantes, según la estadística entregada por el DANE para 2015, así mismo la entidad señala que de esta población que habita el territorio nacional, para el trimestre Junio - Agosto de 2015 la tasa de desempleo se ubicó en 8.7%, siendo la más baja de los últimos 15 años para ese periodo, y para el mismo trimestre de 2014 la tasa fue de 9,1%.

Figura 3. Tasa de Participación, Ocupación y Desempleo Nacional



Fuente: Departamento nacional de planeación (DANE)

<sup>16</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). Situación económica Mundial 2015 [ en línea] <[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp-es-es.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf)> [citado en septiembre de 2015]

Los resultados anteriormente señalados corresponden a miles, con proyecciones de población elaboradas con base en el resultado del censo 2005.

Los índices de personas cesantes en el país mantienen una tendencia baja, en razón a que el gobierno ha replanteado las condiciones de ocupación laboral de los colombianos. El acceso a programas como ferias de empleo en las que participan empresas nacionales, la creación de grandes unidades de negocios que generan oportunidades laborales en gran número, y el crecimiento de sectores económicos como el de la construcción, ayudan a que la población se ocupe con mayor facilidad aportando significativamente a la calidad de vida de los colombianos.

La tendencia de disminución del nivel de desempleo, representa para la UTAE una oportunidad en su mercado, asociada al hecho de que si se incrementa el porcentaje de población colombiana con acceso a ofertas laborales, simultáneamente habrá más población vinculada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), lo que podría incrementar la demanda de servicios de traslado aéreo Medicalizado a las Entidades Responsables de Pago, que son los clientes potenciales de la unidad.

**2.1.3 Impuestos.** Los impuestos dan lugar a una serie de relaciones económicas en un país. Cuando el legislador crea o incrementa un impuesto, busca básicamente gravar una determinada actividad productiva tratando de que el mismo incide sobre los rendimientos de un sector de la población, sin embargo estas políticas de no ser debidamente aplicadas pueden desencadenar efectos directos en el costo de vida, y por consiguiente desencadenar así afectación en las relaciones industriales, comerciales y de consumo. En la economía de un país, debe procurarse mantener los principios constitucionales de equidad y proporcionalidad, justicia social, por tanto los gobiernos deben adoptar políticas fiscales coherentes, y que no afecten negativamente las economías, puesto que a

mayores impuestos las empresas tienen así menor poder de adquisición, por tanto restringen sus inversiones.

Según el Banco Mundial en Colombia la tasa efectiva de tributación sobre utilidades en 2014 era de 75,4%, es decir que tres cuartas partes de las ganancias de las empresas se destinó al pago de impuestos. Esta cifra es significativamente mayor a la del resto de países de la región<sup>17</sup>, pese a que esta cifra en Colombia pasó de 83,7% en 2005 a 75,4% en 2014, lo cual significa que decreció 9,9%, para ese mismo periodo, el promedio de tributación sobre utilidades en el resto del mundo pasó de 53,3% a 40,9%. Tributos como el impuesto sobre renta (25%), Cree (9%) y sobretasa del CREE, la tasa nómina impositiva es del 39% en 2015 y será de 43% en 2018. Sin agregar los tributos de orden nacional y territorial, es decir que la tasa efectiva de tributación aumentaría a un 60%.<sup>18</sup>

Las altas cifras de tributos para las Entidades Responsables de pago (ERP), minimizan la posibilidad de contratar servicios de alto costo para sus afiliados como lo es el de transporte aéreo Medicalizado, lo que representaría una menor demanda del servicio ofertado por la Unidad de Transporte Aéreo de la FCV.

**2.1.4 El Producto Interno Bruto (PIB).** El Banco Mundial, asegura a través de Kaushik Basu, economista jefe de esta entidad que “Es un momento desafiante cuando se trata de realizar proyecciones económicas”, La economía mundial ha estado más débil de lo esperado desde la crisis financiera del 2007-2009. A nivel latinoamericano la ampliación del canal de Panamá ha permitido que economías como la de Brasil se recuperen moderadamente así como también las economías de México y América central. El fuerte aumento de las exportaciones junto con el

---

<sup>17</sup> REVISTA DINERO. Sección País. [en línea] <<http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/pagan-muchos-impuestos-empresas-colombia/209869>> [ citado 24 de Junio 2015]

<sup>18</sup> REVISTA PORTAFOLIO. Sección Finanzas. [ en línea] <<http://www.portafolio.co/economia/impuestos-2015-colombia>> [ citado en febrero de 2015]

incremento estable del consumo debería impulsar el crecimiento de estos países latinos principalmente.

Para el estado colombiano las turbulencias internacionales impactan en el mercado local con movimientos bruscos en las acciones, el petróleo y el dólar; la mayor preocupación se centra en la caída del precio del petróleo, por el impacto que tiene sobre las finanzas públicas y las exportaciones de crudo que suman también el PIB nacional, Colombia cayó un puesto en el escalafón de las economías por tamaño, pasó a ocupar la casilla 32 en dicho escalafón, y el Fondo Monetario Internacional bajó a 3,4 % su proyección de crecimiento del país para el 2015.

El Fondo Monetario Internacional ha reducido sus expectativas frente a la economía colombiana, pues para el 2015 el crecimiento se fijó en 3,4% según el documento publicado denominado 'Perspectivas de la economía mundial', en el cual advierte que el avance global va a ser desigual, con un mejor desempeño en las economías desarrolladas y lentitud en las emergentes, Según datos del organismo, el PIB colombiano sería de 332.384 millones de dólares aproximadamente, frente a los 384.901 millones de dólares del 2014, por tratarse de un país altamente exportador de bienes básicos específicamente petróleo, a lo que se le suma la debilidad en sus principales socios comerciales, que son justamente latinoamericanos.

El gobierno nacional con el fin de anticiparse a posibles disminuciones en las proyecciones nacionales de crecimiento, revisa su proyección de crecimiento, desde todos los ámbitos que la suman en la consolidación final del PIB. Según el director de Fedesarrollo la devaluación del peso y el desplome del crudo, es un neto golpe para las finanzas del país.

En el panorama económico del país el fin del auge minero-energético está debilitando los ingresos más importantes, pues además del petróleo, los niveles de la producción de carbón están estancados entre 85 y 90 millones la tonelada, teniendo en cuenta que el petróleo y el carbón representan cerca del 50 por ciento de las exportaciones colombianas<sup>19</sup> este comportamiento pone nerviosos a los inversionistas, que se apresuran a vender, el consumo de los colombianos es lo que más pesa en el crecimiento económico, lo que comúnmente se llama “gasto de los hogares”, representa las 2/3 partes del PIB, el cálculo incluye el consumo de bienes (por ejemplo, comprar un carro, leche, pan); el consumo de servicios (corte en la peluquería, un servicio financiero); inversión (gasto de las empresas para mayor producción en las mismas); el gasto del Gobierno; y compras en el exterior e interior del país (exportadores e importadores).

El crecimiento económico se convierte así en una cadena que afecta a todos los sectores de la economía del país, es decir todo lo producido es consumido por los Colombianos lo cual representa más ingresos, más utilidades para las empresas, lo que a su vez se traduce en aumento de la inversión por parte de estas, aumento en la contratación de personal, más empleo a nivel del país, por tanto más acceso a servicios de salud, llevando a más personas a afiliaciones a las entidades responsables de pago (ERP) ofreciendo así a la unidad de transporte aéreo nuevas oportunidades de prestación del servicio de traslado Aero médico, por la accesibilidad de la población a más servicios de salud.

**2.1.5 El Dólar.** La subida del precio del dólar se presenta principalmente por la decisión del Banco Central de Estados Unidos, de aumentar la tasa de interés después que durante seis años estuviera en el 0%, la caída de los precios del petróleo, y la situación de la zona euro, pues el debilitamiento de Europa y los conflictos por temas de deuda en algunos países de ese continente generan que

---

<sup>19</sup> REVISTA PORTAFOLIO. Finanzas. [en línea] <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2015-0> [consultado Abril de 2015]

el euro se debilite, y cuando eso pasa, se fortalece el dólar todo esto genera una disminución de dólares en el mercado en el resto del mundo.

El efecto más notorio de la articulación internacional referente al dólar juega un papel trascendental en los precios de la divisa a nivel latinoamericano, puesto que países como México, Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y República Dominicana quienes son altamente importadores, les afectará por el incremento en los precios de las materias primas que importan; por el contrario economías dolarizadas como Panamá, El Salvador y Ecuador; no percibirán mayores cambios internamente y sus exportaciones se verán encarecidas dado que al hacerlas con un precio de dólar más fortalecido serán menos competitivas.

En el país el precio de la divisa llegó a tocar precios relativamente altos en los últimos dos meses, un nivel que no se veía hace más de cinco años y que no estaba en ningún pronóstico. La devaluación del peso frente al dólar en el año ha sido un fuerte golpe a la economía colombiana, por tanto nadie se pronostica cuánto más subirá el dólar en Colombia, pero lo que sí saben todos es que el dólar barato se acabó, por tanto el país dependerá de lo interno, o sea del consumo y de la dinámica del mercado local.

Sin embargo, para el gobierno la tasa de cambio actual permite incentivar las exportaciones no tradicionales y disminuir las importaciones, lo que ayudaría a cubrir las pérdidas por las menores ventas externas del petróleo colombiano.

Para la unidad de transporte aéreo el precio elevado de la divisa representa un mayor ingreso en pesos por cada dólar cotizado, en la prestación de servicios de traslado Aero médico a pacientes extranjeros.

**2.1.6 Elaboración de la Matriz POAM.** Realizado el análisis de las variables consideradas en el factor económico y que inciden en el desempeño organizacional de la Unidad de Transporte aéreo, se presenta el análisis POAM o

matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas, el cual permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia constituyendo así una amenaza o una oportunidad para la Unidad.

A través del uso de juicios intuitivos se elabora la matriz POAM con el siguiente orden:

- Paso 1: Identificación de Oportunidades y Amenazas
- Paso 2: Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.
- Paso 3: Asignar una valoración de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.
- Paso 4: Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado promedio ponderado para cada variable
- Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total promedio ponderado para la organización

El resultado puede estar comprendido:

- Puntaje mínimo: 1
- Puntaje máximo: 4
- Puntaje Promedio: 2,5

Los resultados que se ubiquen por debajo de 2,5 caracterizan una amenaza para la UTAE en lo referente a fuerzas externas y las calificaciones por arriba de 2,5 indican una oportunidad.

A continuación, se presenta el análisis POAM para el factor económico:

Cuadro 1. Matriz POAM- Factor Económico

Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		Amenaza		Oportunidad		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	
Inflación	0,2	X				0,2
Tendencias de desempleo	0,1			x		0,3
Impuestos	0,3		X			0,6
PIB	0,1			x		0,3
Dólar	0,3				X	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>2,6</b>

El resultado obtenido de 2,6 califica la unidad en un nivel promedio, los factores relacionados con el comportamiento de los mercados internacionales y variables como el dólar y el PIB, deberán ser tomadas en el diseño de estrategias competitivas que permitan responder de manera más acertada y oportuna a estas fuerzas del entorno, en razón a factores claves que debe considerar la empresa.

## 2.2 FACTOR COMPETITIVO

La calidad de la medicina colombiana es altamente reconocida en el extranjero, lo que trae consigo el aumento en buena proporción de la cantidad de pacientes internacionales que vienen con el propósito de recibir atención en servicios de salud. Colombia ha sido pionera a nivel latinoamericano en la creación de

sistemas propios de acreditación en salud, y hoy cuenta con 6 de los mejores 15 hospitales de América Latina según la revista América Economía.<sup>20</sup>

**2.2.1 Indicadores de Competitividad.** Según el reporte de competitividad expedido por el Foro Económico Mundial -FEM- del periodo 2014 - 2015, países como Suiza, Singapur y Finlandia siguen encabezando el Índice Global de Competitividad, llevando así los primeros puestos en esta medición.

Colombia por su parte, según en el reporte que entregó el foro Económico se ubicó en el puesto 66, ganando tres posiciones respecto a la medición entregada en el año 2014<sup>21</sup>, sin embargo la ANDI considera e insiste en la necesidad de una política de desarrollo productivo y competitivo pues son muchos los retos que se tienen por delante a nivel del país. Se debe procurar implementar compromisos tanto del sector público como del sector privado, que permitan una cadena productiva para fortalecer la infraestructura, las instituciones, el mercado de capitales, la educación, la internacionalización la ciencia, tecnología e innovación.

---

<sup>20</sup> REVISTA SEMANA. Nota diaria. > [en línea] <http://www.semana.com/noticias/nota-diaria/articulo/la-organizacion-mundial-salud-destaca-sistema-salud-colombia/42732-3>> [citado en octubre de 2015]

<sup>21</sup> ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. Perspectivas para el 2015. [en línea] <<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>> [citado en agosto de 2015]

Imagen 1. Clasificación Doing Business

<b>AMÉRICA LATINA: CLASIFICACIÓN DOING BUSINESS</b>			
<b>PAÍS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Variación</b>
Singapur	1	1	0
Nueva Zelanda	2	2	0
Hong Kong RAE, China	3	3	0
Dinamarca	4	4	0
Corea, República de	5	5	0
Noruega	6	6	0
Estados Unidos	7	7	0
<b>Colombia</b>	<b>53</b>	<b>34</b>	<b>19</b>
Perú	34	35	-1
México	43	39	4
Chile	39	41	-2
Panamá	55	52	3
Costa Rica	78	83	-5
Ecuador	115	115	0
Brasil	123	120	3
Argentina	124	124	0
Venezuela, RB	183	182	1

Fuente: Doing Business - Banco Mundial

No solo el FEM o la publicación de DOING BUSINESS señalan que el país muestra grandes avances en cuanto a competitividad, también la Organización Mundial de la Salud (OMS), señala que Colombia ocupa la primera posición en Latinoamérica en cuanto a desempeño global de los sistemas de salud, y la casilla 22 a nivel global, según indica también la fuente<sup>22</sup>, aspectos favorables para el desempeño de la Unidad de Transporte Aéreo.

<sup>22</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Sección política.[en línea]  
 <<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/extranjeros-en-colombia-/16115784>> [ Consultado 19 de julio de 2015 ]

**2.2.2 Competidores.** A varias IPS del país se les ha otorgado excelentes posiciones en el ranking de mejores clínicas y hospitales a nivel latinoamericano. La publicación realizada por la revista *América Economía Intelligence* en cuanto a seguridad del paciente, capacidad de atención y conocimiento de los médicos, señala que Colombia posee las mejores clínicas y hospitales de la región, como la Fundación Cardiovascular de Colombia, Fundación Valle del Lili, Hospital Pablo Tobón Uribe, Fundación Cardioinfantil, y otras.

Los proveedores de servicio de traslado aéreo Medicalizado en el país legalmente constituidos son: AEROEXPRESS SAS, AVIOCESAR SAS, AMBULANCIAS AEREAS DE COLOMBIA SAS, COLCHARTER LTDA, FCV, GLOBAL SERVICE AVIATION LTDA, RIO SUR SA, MEDICALFLY y SARPA SA<sup>23</sup>. Estas organizaciones prestan los servicios de transporte de pacientes sobre todo el territorio nacional y también servicios contratados por entidades aseguradoras extranjeras, para el arribo de pacientes a cada una de las clínicas más especializadas del país.

La herramienta que permite realizar una evaluación de la UTAE frente a sus principales competidores en la prestación del servicio de transporte Medicalizado, es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), ayudando a identificar el grado de debilidad o fortaleza de cada uno de estos prestadores respecto a los principales factores claves, identificados para el éxito de este negocio como lo son: tarifas del servicio, oportunidad en el servicio, infraestructura tecnológica, reconocimiento de la empresa en el sector y personal Médico especializado.

A continuación, se presenta la Matriz de Perfil competitivo para la UTAE.

---

<sup>23</sup> AERONÁUTICA CIVIL. A empresas aeronáuticas [en línea]  
<<http://www.aerocivil.gov.co/TServicios/EAeronauticas/Paginas/Inicio.aspx>> [citado marzo 25 de 2015]

### 2.2.2.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Cuadro 2. Matriz de Perfil Competitivo MPC

<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>FUNDACION CARDIOVASCULAR</b>			<b>AMBULCIAS AEREAS DE COLOMBIA</b>		<b>SARPA S.A</b>	
	<u>VALOR</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>	<u>VALOR PONDERADO</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>	<u>VALOR PONDERADO</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>	<u>VALOR PONDERADO</u>
Tarifas del servicio	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Oportunidad en el servicio	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Infraestructura tecnológica	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Reconocimiento de la empresa en el sector	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Personal médico especializado	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,3</b>		<b>2,7</b>		<b>2,9</b>

Basados en los resultados ponderados de las tres empresas, la UTAE se encuentra en ventaja competitiva frente a los dos competidores, así mismo, se identifica que el competidor más fuerte es SARPA SA, quien posee mayores fortalezas en el desarrollo de su actividad comercial. Aunque el resultado ponderado refleja ventaja competitiva para la UTAE, se hace necesario que la unidad diseñe estrategias y tome decisiones que permitan aprovechar más las fortalezas y oportunidades en el medio, para de esta manera disminuir el impacto de las amenazas y debilidades a las que se enfrenta.

**2.2.3 Servicios Sustitutos.** Las presiones competitivas que surgen por parte de los servicios sustitutos al traslado aéreo Medicalizado, aumentan conforme el precio de estos productos, la capacidad adquisitiva de los clientes y la disponibilidad de prestación rápida del servicio; puesto que todos estos factores inciden en la selección, además la aparición de otras entidades prestadoras del servicio vía terrestre que respondan de manera inmediata y oportuna a la solicitud del servicio.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en este.

Actualmente la atención pre hospitalaria del medio ha sido identificada como una de las prioridades en el fortalecimiento del sistema de salud para el manejo de urgencias, emergencias y desastres, haciendo parte fundamental de los Sistemas de Emergencias Médicas (SEM). Las acciones de salvamento, atención médica y rescate que se le brindan a un paciente urgente en el mismo lugar de ocurrencia del hecho o durante su transporte hacia un centro asistencial o cuando es remitido de un centro asistencial a otro, marcan la pauta a la hora de la escogencia del servicio que cumpla plenamente con estos requerimientos.

En Colombia existen cuatro tipos de ambulancias diferentes, que varían de acuerdo con el tipo de servicio que están prestando y se dividen en:

- **Transporte Asistencial Básico (TAB)**, que se destinan al transporte de pacientes cuyo estado real o potencial no precisan cuidado asistencial especializado, son las unidades de intervención que incorporan un equipo específico de respuesta inicial, tripuladas por un auxiliar de enfermería y un técnico en atención pre hospitalaria.
  
- **Transporte Asistencial Medicalizado (TAM)**, que trasladan pacientes cuyo estado potencial es de alto riesgo y requieren equipamiento, material y personal especializado durante el transporte, la cual cuenta con un equipo avanzado y está tripulado por un médico entrenado, una enfermera auxiliar o tecnólogo en atención pre hospitalaria.

Ahora bien desde este grupo de prestadores, aparecen también las de traslado neonatal las cuales incorporan el mismo equipo de una Medicalizado, adicionando la cámara neonatal o incubadora portátil.

La atención debe ser brindada por personal capacitado que busca fundamentalmente estabilizar las condiciones del paciente y transportarlo de forma segura, razón por la cual Colombia requiere de una herramienta práctica que permita orientar de manera más precisa la labor de muchos profesionales del sector y de esta manera mejorar la calidad de la asistencia de los pacientes antes de su manejo definitivo en los centros asistenciales.

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Salud y Protección Social ha fortalecido la atención pre hospitalaria diseñando y desarrollando un Sistema de Emergencias Médicas que, tal y como lo ordena la Ley 1438 de 2011 que permita la coordinación y articulación de todos los actores que intervienen en la atención

integral de las emergencias médicas, y que permita mejorar la oportunidad, calidad e impacto de la prestación de los servicios en salud.

El gobierno nacional ha dotado de vehículos terrestres a clínicas y hospitales en el país, muchos de ellos no tienen acceso ágil y oportuno a zonas apartadas de la geografía nacional, algunos municipios del país poseen condiciones de acceso difícil, donde en ocasiones solo se puede acceder a través de vías aéreas, por falta de vías adecuadas.

A continuación, se consolida el análisis de las variables del factor competitivo en la matriz POAM.

Cuadro 3. Matriz POAM - Factor Competitivo

Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Indicadores de Competitividad	0,4				X	1,6
Competidores	0,3	X				0,3
Potencial de servicios sustitutos	0,3		X			0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>2,5</b>

El factor competitivo se considera como una amenaza, para la UTAE con un resultado de 2,5 apenas sobre la media. Sin embargo, de acuerdo a la información y análisis de los factores, la empresa deberá apostarle más a la calidad del servicio, la innovación y mejora continua, el poder de negociación, el posicionamiento e imagen de la empresa, a fin de aumentar el peso en estos factores claves para alcanzar el éxito.

## **2.3 FACTOR SOCIO CULTURAL**

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de la población, creando así un tipo distinto de consumidor y como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias, que satisfagan sus necesidades. En la actualidad existen más hogares integrados por personas que viven solas o con alguien que no es un familiar, las denominaciones religiosas, el acceso a educación, entre otras tendencias aportan un componente significativo a la hora de la entrega de un producto, bien o servicios por parte de las empresas a sus consumidores.

**2.3.1 Tendencias en Salud.** El sector servicios de la salud está compuesto por cuatro categorías básicas (medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar). Por lo que en el mundo los usuarios de la salud viajan por distintos países en busca de estos servicios médicos siendo Asia y Norteamérica quienes atraen el mayor flujo de paciente. Para el 2015 se estima que los tratamientos que ofrecerán mayor atractivo están asociados con la categoría de medicina preventiva y de bienestar, siendo en la actualidad las especialidades Cardiología, Cirugía General y Ortopedia las más demandadas en la categoría de medicina.

En América Latina en la categoría de medicina la especialidad con mayor oferta es la cirugía estética, en Europa es la rehabilitación, en Asia la cardiología y en Medio Oriente la oncología. Desde el punto de vista social, en Colombia no se puede desconocer el incremento de protestas, paros y bloqueos de vías por parte de gremios y asociaciones agrícolas y pecuarias, hechos que en ocasiones afectan el transporte y traslado terrestre de pacientes, no solo estas agremiaciones protestan en el país, dado que el sistema de la salud en Colombia ha sido sinónimo de polémica, corrupción e inconformidad en los últimos años.

El colombiano promedio no se siente amparado en caso de necesitar ayuda médica y las historias sobre la falta de garantías y derechos y las deficiencias del sistema en general abundan, es común la queja de los usuarios por la inoportunidad en los diagnósticos y agilidad en la prestación de los servicios de salud por parte de las aseguradoras del régimen de salud colombiano (ERP).

Las tendencias en salud de la población colombiana representa para la UTAE una amenaza menor ya que el auge relacionado con el cuidado de la salud del colombiano, la preocupación por la protección y bienestar, sumado a los grandes esfuerzos del gobierno en su programa así vamos en salud que pretenden mitigar los eventos relacionados con salud materna e infantil entre otros, metas del milenio impuestas por el gobierno nacional que disminuyen la cantidad de eventos presentados en los cuales la UTAE podría disminuir su oportunidad de realizar traslados de emergencia.

**2.3.2 El Consumidor Colombiano.** La administración de los servicios de salud, obliga a los proveedores locales a competir por calidad, precio y satisfacción del consumidor, como medios para obtener beneficios y permanecer en el mercado, actualmente existen condiciones sociales como la edad, el género, las condiciones biológicas o geográficas, el estatus socioeconómico, el ingreso, el nivel educativo, la ocupación, entre otros factores, que son determinantes en el estado de salud de los colombianos. Partiendo desde el punto de vista de la prevención, cura o rehabilitación de las enfermedades, todas las desventajas sociales en las que se puedan ver expuestos la población colombiana, repercute de alguna manera en las condiciones de salud de la población, situaciones que pueden negarle el derecho de cada niño a unas condiciones de vida que le permitan desarrollarse sano y crecer con las condiciones adecuadas.

Es derecho de cada ciudadano joven y adulto de acceder a soluciones de salud, que lo protejan de los riesgos de enfermedad, lesión, incapacidad o muerte. A

cada ciudadano se le debe garantizar una atención médica en las mejores condiciones tecnológicas, de calidad y respecto a sus derechos, a ser informado en las formas de prevención y cuidado de la salud.

La constitución colombiana en su artículo 48 define la seguridad social como un derecho público de carácter obligatorio, el cual deberá ser prestados bajo la dirección, la coordinación y el estricto control del estado colombiano a todos y cada uno de sus habitantes, y amparada aún más por la ley 919 de 2004, la cual estipula el derecho irrenunciable a la seguridad social por parte de todo ciudadano colombiano.

Dado el compromiso y deber del estado de garantizar el acceso a servicios de salud a la población, este factor constituye una oportunidad para al UTAE.

**2.3.3 Condiciones Geográficas, Climáticas y Ambientales del País.** La geografía de un país condiciona la vida de los pueblos, las personas, así como sus comportamientos y también sus economías, existe el determinismo geográfico, las características geográficas como el clima, calidad de los suelos, relieve del terreno, precipitación pluvial, distancias entre centros de producción y de consumo, la vialidad, entre otros, influyen en los pueblos, en sus condiciones económicas, en su producción, y también en las posibilidades de acceso a la educación, salud, disponibilidad de servicios públicos, eficiencia administrativa de las autoridades, transferencias fiscales.

La geografía colombiana pesa bastante en los municipios, puesto que los municipios que más crecen son los que están más cerca de los grandes mercados, a mayor distancia, menor ingreso per cápita, por la dificultad de acceso a servicios y demás condiciones que salvaguarden la vida e integridad de la población, el país cuenta con regiones como:

- La Región Andina que es formada por tres grandes divisiones de la Cordillera de los Andes (Occidental, Central y Oriental) que componen la zona más poblada del país, es una región con una gran variedad climática.
- La Región Amazónica guarda una extensa diversidad en todos sus rincones, considerado como el pulmón del planeta es la zona menos poblada del país
- La Región Caribe con zonas desérticas y selvas húmedas, es una región tropical de temperaturas que llegan alrededor de los 30°, Al sur se ubica el gran sistema montañoso denominado la Sierra Nevada de Santa Marta que posee gran variedad de pisos térmicos.
- La Región Pacífica cuenta con una gran cantidad de climas desde uno de los lugares más húmedos del planeta hasta el páramo volcánico.
- La Región de la Orinoquía cuenta con extensas llanuras repartidas, el clima es cálido y seco, la población es escasa

Con esta variedad de regiones en el país es evidente que el elemento topográfico más característico de Colombia son las cadenas montañosas situadas en la parte central y occidental del país, las cuales se extiende de norte a sur a través de casi toda su longitud, con variaciones climáticas en cada una de estas regiones de acuerdo a la elevación, proporcionando así una diversidad de climas y pisos térmicos que juegan un rol fundamental y directo sobre la productividad económica y el desarrollo de un país desde cuatro principales áreas fundamentales como lo son los costos de transporte, salud humana, productividad agrícola (incluida la crianza de animales) y proximidad y control de recursos naturales (incluyendo agua, minerales, depósitos de carbón, etc.).

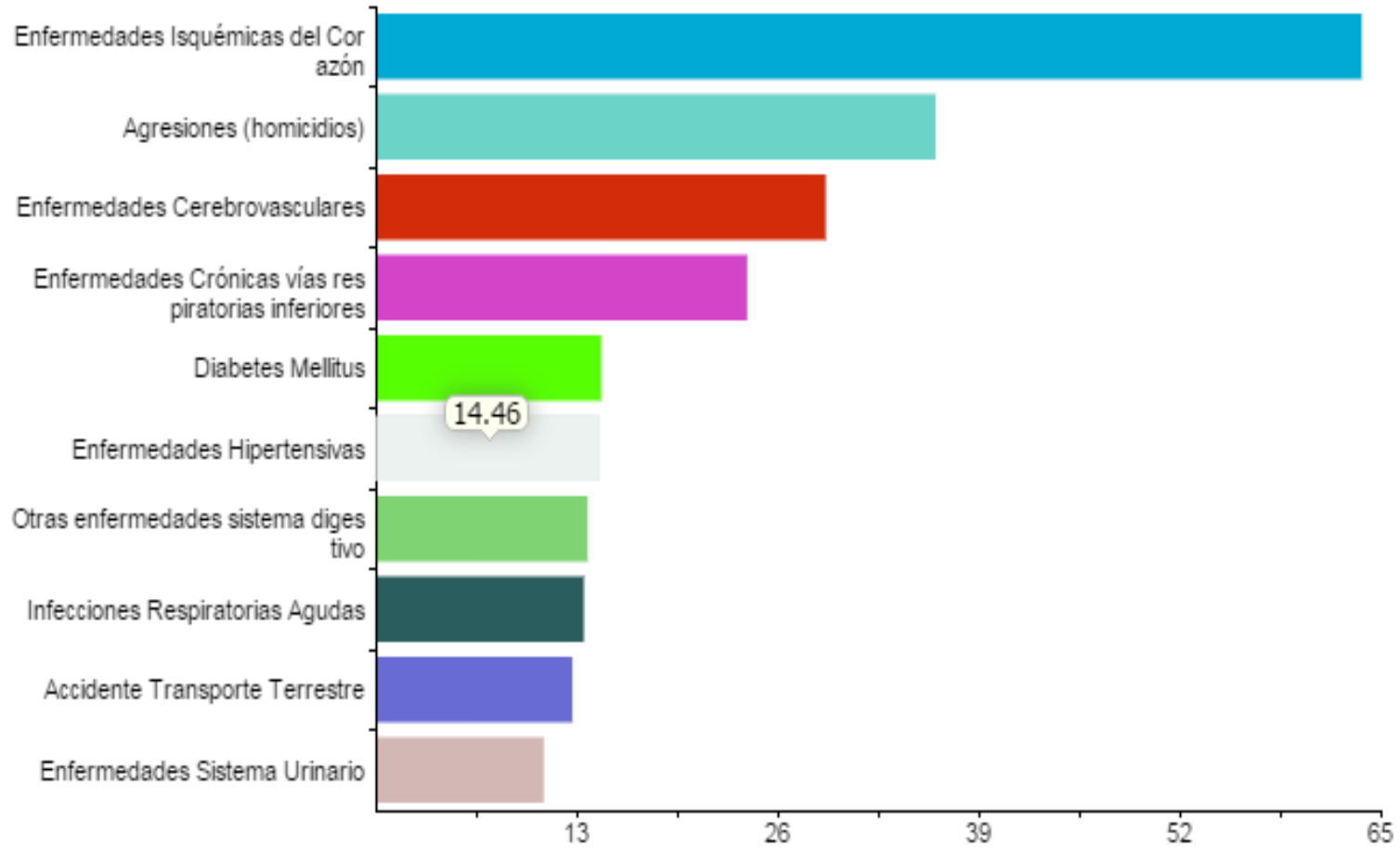
Estas características geográficas del país tan variadas, representan una oportunidad para la UTAE ya que el acceso de vehículos Medicalizado por vía terrestre para algunas regiones del país es limitado, obligando al acceso únicamente por vía aérea para el traslado de pacientes.

**2.3.4 Promoción Y Prevención en Salud.** La Promoción y la Prevención en salud se puede decir que son planteamientos que rigen la mayoría de los sistemas de salud del mundo. Sin embargo hoy, en Colombia, el desarrollo de ellas es incipiente debido a la falta de políticas de salud y la limitada ejecución de las mismas, la falta de control por parte del gobierno y la desinformación de la mayoría de los ciudadanos sobre los deberes y derechos en salud.

Teniendo en cuenta que no solo el sistema de salud es el responsable de la promoción y prevención en salud de los Colombianos, que es precisamente las condiciones de vida y de accesibilidad a estos servicios los determinantes de patologías que desencadenan enfermedades crónicas, se muestra como una oportunidad para la UTAE este panorama de poca prevención en salud, puesto que se hará más necesaria la prestación de servicio de traslado de pacientes críticos de diferentes zonas del país, para el acceso a servicios de salud más especializados.

En la gráfica siguiente se muestran las principales causas de mortalidad en Colombia.

Gráfica 1. Principales causas de Mortalidad en Colombia



Fuente: Revista Así Vamos en Salud. Publicación indicadores año 2014.

A continuación se consolida el análisis de las variables del factor socio cultural en la matriz POAM.

Cuadro 4. Matriz POAM - Factor Socio Cultural

Unidad de Transporte Aéreo(UTAE) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Tendencias	0,1		X			0,2
Consumidor Colombiano	0,1			X		0,3
promoción y prevención en salud	0,4				X	1,6
Condiciones geográficas	0,4				X	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>3,7</b>

El Factor social y cultural, es considerado favorable para la UTAE, con un resultado total de 3.7, destacándose la promoción y prevención en salud, y las condiciones geográficas, como las variables que más favorecen a la empresa en el desarrollo de su actividad comercial.

## 2.4 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL

Los gobiernos extranjeros y locales son los principales reguladores, subsidiarios y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas claves para las empresas tanto grandes como pequeñas. Los pronósticos políticos, como los cambios en la legislación, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo sobre la formulación de estrategias competitivas, los procesos políticos y de toma de decisiones de los países obliga a las empresas a diseñar estrategias que les permitan desarrollarse en un escenario de negociación legal y político más confiable.

**2.4.1 Planes de Desarrollo.** El Plan Nacional de Desarrollo (PND) enmarca la ruta de las políticas sociales y económicas que sigue cada gobierno en el transcurso de su administración. Las bases de este plan tienen incidencia principalmente en alternativas que permitan salvaguardar la Paz, Equidad y Educación, es decir todas las que se planteen, deberán tener un efecto positivo, en el mediano y largo plazo sobre el territorio nacional.

El plan de desarrollo nacional del presidente Juan Manuel posee cinco estrategias transversales las cuales son:

- Competitividad estratégica e infraestructura
- Movilidad social
- Transformación del campo y crecimiento verde
- Consolidación del Estado Social de Derecho
- Buen Gobierno

Los objetivos del PDN están encaminados principalmente en competitividad estratégica e infraestructura, política de ciencia tecnología e innovación, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), para hacer que el Estado sea más eficiente y accesible, y así de esta manera incidir sobre las empresas que definen su desempeño y productividad, todo esto para que Colombia se convierta en una de las economías más productivas de la región.

Para el PDN las necesidades empresariales serán objeto de Identificación para el aprovechamiento de ventajas comparativas. Las estrategias regionales deben responder tanto al fortalecimiento del mercado interno como al ambiente de competencia global, entendiendo que el consumidor, nacional o extranjero, está cada vez más informado lo que lo lleva a ser más sofisticado y a demandar bienes y servicios de mejor calidad.

Ahora bien, el marco de los planes de desarrollo se contempla también los contenidos estratégicos de los planes de salud territorial, los cuales están orientados a mejorar la situación de salud de la población. Para Santander estos planes de salud se orientan a través de alianzas , de gestión y mejoramiento continuo, con amplia participación comunitaria y la adopción de Redes Integradas de servicios de salud como principales estrategias bandera, incorpora una línea estratégica denominada Santander Humano y Social, cuyo propósito general es crear las condiciones para asegurar el bienestar individual y colectivo desde enfoques de equidad, igualdad e inclusión social, los contenidos de salud transversales, y compromisos para poblaciones priorizadas: primera infancia/ infancia, adolescencia, juventud, adulto mayor, mujer, población víctima del conflicto, población afectada por minas antipersonal, población en situación de discapacidad, grupos étnicos y población LGTBI, enmarcados en el estado social de derecho y orientada hacia el logro de los indicadores de salud, la reducción de brechas de inequidad, la disminución de barreras de acceso y el cumplimiento de estándares de calidad en los servicios.

Los planes de desarrollo representan para la UTAE una oportunidad menor, dado que impulsan y promueven la creación y fortalecimiento de entidades de salud y de zonas francas, y propenden por la preservación de las condiciones de salud del colombiano.

**2.4.2 Clima Político Colombiano.** Durante los últimos años, a pesar de los diferentes inconvenientes políticos por los cuales el país ha atravesado, se han podido firmar acuerdos importantes con otros países como el tratado de libre comercio con EE. UU, además de la posible firma de un acuerdo de paz, escenarios que ofrecen una proyección positiva del país, colocándolo, así como un destino turístico y saludable para muchos países.

Este tipo de esfuerzos que promueven la buena imagen del país hacia el extranjero representa una oportunidad para la UTAE puesto que puede iniciar el proceso de presentación e internacionalización de los servicios de Ambulancia aérea Medicalizado.

**2.4.3 Antecedentes Legales.** En Colombia existe tendencia a la estabilidad en materia de leyes y normatividad, sin embargo es de reconocer la falta de endurecimiento de penas para las entidades prestadoras de servicios de salud que permita generar más confianza y credibilidad por parte de pacientes, si bien es cierto que de acuerdo a la nueva normatividad vigente la cual obliga a todas las entidades promotoras de salud a garantizar a sus pacientes el acceso a servicios de salud de manera ágil y oportuna, algunas EPS no cumplen a cabalidad con este dictamen de brindar condiciones de salud óptimas para sus afiliados.

La Aeronáutica Civil el ente que regula, administra, vigila y controla el uso del espacio aéreo colombiano, así como también es el ente que reglamenta y supervisa la infraestructura y las concesiones aeroportuarias.

Los antecedentes legales representan una amenaza menor para la UTAE puesto que la poca garantía que existe por parte de las ERP para suministrar el acceso a servicios oportunos a sus pacientes es el constante punto neurálgico cuando de entregar un servicio se requiere, la demora en el trámite de las autorizaciones del servicio genera que en algunas ocasiones no se pueda realizar algunos servicios.

**2.4.4 Inversiones y Expansión de Zonas Francas de La Salud.** La entrada en vigencia de la ley 1004 de 2005, la cual ubica al país en un escenario de comercio mundial, elevó considerablemente el ingreso de inversión extranjera al país. Se establece la posibilidad que las clínicas, hospitales y demás centros prestadores de servicios de salud puedan solicitar su declaratoria como zona franca de servicios de salud, esto, si cumplen con los previos requisitos en cuanto a

generación de nuevos empleos directos e indirectos, e iniciar el proceso de acreditación nacional e internacional en un periodo que va desde los tres y cinco años siguientes a la solicitud de la declaratoria.

Las zonas francas de servicios de salud son capaces de brindar el mejor servicio a precios altamente competitivos permitiendo así que las instituciones prestadoras de servicios de salud se encuentren a la vanguardia con el fin de re direccionar sus recursos y así elevar su nivel de prestación de servicios.

Voceros del Programa de transformación Productiva (PTP), explican que el cruce de información con hoteles y centros médicos da cuenta de que en el año 2014 41.127 no residentes ingresaron al país con esos fines; y que para el año 2015 corresponde a 6.916, con corte a marzo. Así, poco a poco Colombia entra al top de naciones con mayor demanda de turismo de salud, y que es liderado por Tailandia, Singapur, India, Costa Rica, Sudáfrica, México, Brasil y los Estados Unidos.<sup>24</sup>

Los costos más accesibles y la calidad de los profesionales colombianos de la salud están pesando en la elección de destinos. Así, son ciudadanos de los EE.UU. Los terceros en la lista de nacionalidades que llegan al país por motivos de salud. De Venezuela, Ecuador, Panamá y Perú también llegan muchos visitantes con esos fines.<sup>25</sup>

El informe de Migración Colombia señala que “las edades entre 40 y 69 años concentran el 59 por ciento del total de los registros de entrada, posicionados, así como los principales consumidores de servicios médicos”. La demanda

---

<sup>24</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Sección Política. [en línea]  
<<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/extranjeros-en-colombia-/16115784>>[citado en julio de 2015]

<sup>25</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Sección Política. [en línea]  
<<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/extranjeros-en-colombia-/16115784>>[citado en julio de 2015]

se concentra en tratamientos estéticos, de cardiología, cirugía general y ortopedia; seguidos de procedimientos de bienestar, talleres de nutrición y tratamientos de spa (cosméticos y no cosméticos).<sup>26</sup>

El Ministerio de Comercio y Migración Colombia señalan que ese tipo de turismo le deja al país 144 millones de dólares por año. Se trata de un mercado tan prometedor que el Gobierno plantea que para el 2032 el número de visitantes por salud sea de 2,8 millones y que se generen ingresos por 6.000 millones de dólares.<sup>27</sup>

Con la puesta en marcha de dos zonas francas de salud en Santander, donde se levantan modernas infraestructuras médicas, en Floridablanca, Santander. (Foscal Internacional), y en Piedecuesta (Hospital Internacional de Colombia HIC), se incluyen novedosas instalaciones para la prestación de servicios de salud, las cuales tienen como propósito internacionalizar los servicios de alta complejidad, que sin duda representan para la UTAE una gran oportunidad para realizar una mejor labor de mercadeo que le permita acceder a gran parte de los eventos que requieran traslados aéreos en el territorio regional, las instalaciones cuentan con helipuertos propios que disminuyen los tiempos de espera ante la respuesta de un servicio solicitado, disminuye también la necesidad de contratar ambulancias terrestres como apoyo ya que se puede acceder directamente a los complejos médicos más especializados del departamento.

A continuación, se consolida el análisis de las variables del factor socio cultural en la matriz POAM.

---

<sup>26</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Sección Política. [en línea]  
<<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/extranjeros-en-colombia-/16115784>>[citado en julio de 2015]

<sup>27</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Sección Política. [en línea]  
<<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/extranjeros-en-colombia-/16115784>>[citado en julio de 2015]

Cuadro 5. Matriz POAM - Factor Político Legal

Unidad De Transporte Aéreo Medicalizado (UTA) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		Amenaza		Oportunidad		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	
Planes de Desarrollo	0,4			X		1,2
Antecedentes Legales	0,1		X			0,2
Inversiones y expansión	0,4				X	1,6
Clima Político	0,1		X			0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>3,2</b>

Para la UTAE, el factor político se puede considerar en la actualidad un aspecto favorable, con un resultado 3,2 donde las políticas puestas en marcha por el gobierno local y el gobierno nacional, buscan otorgar a las empresas un ambiente de libre competencia; por tanto, la UTAE deberá aprovechar al máximo las políticas gubernamentales en cuanto a inversión y expansión las cuales le permitirán desarrollarse en un ambiente más cómodo de libre competencia.

## 2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Los cambios y adelantos tecnológicos generan un fuerte impacto en las empresas, puesto que revolucionan las operaciones de negocios, en industrias del transporte, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

El Internet actúa como motor económico global, las fuerzas tecnológicas representan grandes oportunidades y amenazas que deben ser tomadas en cuenta al formular las estrategias empresariales, los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de

mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas, así como permiten crear nuevos mercados, dan como resultado la propagación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos, En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo.

**2.5.1 Nuevas Tecnologías a Disposición de La Salud.** En materia de adelantos tecnológicos como conjunto el de medios técnicos y de procedimientos puestos a disposición por la ciencia, la investigación y los operadores del sector salud para sus elecciones de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, el país cuenta con reconocidas clínicas que adelantan procedimientos, bajo estándares de calidad apropiados, necesarios para la automatización de los procesos y los tiempos de ejecución, lo cual repercute positivamente en los costos y por ende en el margen de rentabilidad de las entidades prestadoras de servicios de salud a nivel nacional.

Para la UTAE las nuevas tecnologías a disposición de la salud representan una oportunidad puesto que estas permiten asegurar el alcance universal de la atención a potenciales pacientes, la planificación, la información, la investigación, la gestión, prevención, promoción o en el diagnóstico o tratamiento de cada uno de los pacientes que traslada, otorgando así un valor agregado a la prestación del servicio.

**2.5.2 Acceso a Tecnologías y Mejoramiento de Servicios.** Santander ha empezado a jugar un papel protagónico en el panorama nacional, apostándole a proyectos de zonas francas hospitalarias en Bucaramanga, que prometen potencializar aún más la región como destino de la salud. La FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, una de las clínicas acreditada internacionalmente por la *Joint Commission*, y que recibe pacientes principalmente

de Ecuador, Aruba, Panamá, Alemania, Estados Unidos e Inglaterra, se encuentra certificada como una de las mejores clínicas a nivel del país y también una de las mejores a nivel de Latinoamérica, Anticipándose así a la demanda creciente de servicios de salud. Por tanto definió la necesidad de aumentar la capacidad instalada, y actualmente se construye el que será el complejo de la salud más importante de América Latina, la creación del HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA, el cual se edificará bajo la modalidad de Zona Franca, apostando así a la evolución y competitividad en el sector de la salud, proyectando así a la FCV ante el país y el mundo como pionera en la prestación especializada de servicios de salud, lo que implica que es un factor favorable para la UTAE puesto posee acceso a grandes complejos médicos que le aseguren la prestación de un servicio de calidad, más eficiente y competitivo.

**2.5.3 Mejoramiento de Procesos.** Los negocios sostenibles y de éxito deben adaptarse a los cambios en sus mercados, al panorama económico, a los avances tecnológicos y a los nuevos reglamentos, estos nuevos escenarios a los que se enfrentan requiere esfuerzos, una gestión y unas estrategias muy disciplinadas para asegurar así la buena adaptación y la mejora constante de los procesos empresariales. Las auditorías y servicios de evaluación y asistencia son una buena herramienta que ayudará a mejorar procesos dentro de las empresas para obtener reducción de costos y calidad en los productos y servicios.

Las organizaciones proveedoras de servicios de salud deben asumir la responsabilidad en el establecimiento de servicios médicos que cumplan las normas y estándares de infraestructura, de equipamientos, de aprovisionamiento de insumos, de procesos y resultados en la atención; los cuales deben ser aprobados por la Autoridad Sanitaria. Y la constante implementación de acciones de mejora de la calidad de atención.

El mejoramiento continuo de procesos representa una oportunidad para la UTAE puesto que permitirá mejorar la productividad y por otra parte se deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; a tiempo permitiendo así que la unidad crezca dentro del mercado hasta llegar a ser líderes en la prestación del servicio de traslado aéreo Medicalizado.

A continuación, en la matriz POAM se consolida el análisis de las variables del factor Tecnológico.

Cuadro 6. Matriz POAM - Factor Tecnológico

Unidad De Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		Amenaza		Oportunidad		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	
Nuevas Tecnologías	0,4				X	1,6
Acceso a Tecnologías	0,3		X			0,6
Mejoramiento de Procesos	0,3			X		0,9
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>3,1</b>

El resultado de 3.1; es definitivamente un factor con una gran oportunidad para el acceso a tecnologías. El mejoramiento de procesos, permite alcanzar un nivel competitivo tolerable en estos mercados. La UTAE deberá poner a su máxima disposición este factor, en el cumplimiento de metas de mercadotecnia, realizando una eficiente evaluación de fortalezas que le permitan potencializar las oportunidades del entorno.

## 2.6 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) CONSOLIDADA

Cuadro 7. Variables de la Auditoria Externa

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>
<b>Factor Económico</b>	Inflación
	Tendencias del desempleo
	Impuestos
	PIB
	Dólar
<b>Factor Competitivo</b>	Indicadores de compatibilidad
	Competidores
	Servicios sustitutos
<b>Factor Socioculturales</b>	Tendencias
	Consumidor Colombiano
	Condiciones Geográficas
	Promoción y prevención en Salud
<b>Factor Políticos</b>	Planes de Desarrollo
	Antecedentes Legal
	Inversión y Expansión
	Clima político
<b>Factor Tecnológicos</b>	Nuevas Tecnologías
	Acceso a tecnologías
	Mejoramiento de procesos

Para la elaboración de la matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas que consolida el análisis externo se consideraron las anteriores variables que conforman los factores o fuerzas externas con amplia incidencia en la Unidad de Transporte Aéreo (UTAE).

Tomando la calificación obtenida para cada factor, según análisis anterior, y ponderando los factores en una escala unitaria, se obtiene el consolidado para la matriz POAM, el cual se detalla a continuación:

Cuadro 8. Consolidado POAM Auditoria externa

<b>Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado ( UTAE) FCV</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
Económico	0,2	2,6	0,52
Competitivo	0,2	2,5	0,5
Socio Cultural	0,3	3,7	1,11
Político Legal	0,1	3,2	0,32
Tecnológico	0,2	3,1	0,62
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,07</b>

Una de las razones principales por las cuales las mayorías de las empresas no permanecen en el medio, es que son creadas sin que se realice un estudio pertinente de su entorno, que permita determinar qué oportunidades y amenazas ofrece el sector para el desarrollo de su actividad económica.

La capacidad de la UTAE para desarrollar y mantener ventajas comparativas frente a otros prestadores, le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa, la ventaja que posee la UTAE es ser parte activa de la Fundación Cardiovascular de Colombia quien es pionera en la prestación de servicios Cardiovasculares, lo que le otorga una prerrogativa comparativa frente a otros prestadores de servicios Aero médico.

### 3. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA

La planeación estratégica contempla como una tercera fase la evaluación interna de la Unidad de Transporte Aéreo de la Fundación Cardiovascular de Colombia FCV, con el fin de establecer su posición estratégica y determinar qué áreas necesitan más atención.

Como en todas las unidades estratégicas de la FCV, en la unidad de transporte aéreo existe dependencia de las direcciones estratégicas corporativas que centralizan diferentes procesos administrativos y manejan información de las áreas como la financiera, área contable, facturación y cartera, administración de recursos humanos, etc.

La evaluación interna que se aplica a la Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE), se compone de la conformación del Perfil de Capacidad Interna y el análisis de vulnerabilidad, herramientas claves para la formulación de estrategias o replanteamiento de las actuales.

La elaboración del Perfil de Capacidad interna (PCI) comprende el estudio de cinco categorías:

- La capacidad directiva o gerencial
- La capacidad competitiva (o del mercado)
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad del talento humano

Un esquema general de la elaboración del PCI es:

Preparar la información preliminar obteniendo y procesando información primaria y secundaria a través de la utilización de instrumentos como cuestionarios y entrevistas aplicados a cada una de las áreas organizacionales y colaboradores, objeto de estudio.

Conformar los grupos estratégicos que harán el diagnóstico. Como la Unidad de transporte aéreo es una línea estratégica de la FCV, se considera establecer un único grupo estratégico conformado por las dos autoras del presente proyecto de grado, el director del proyecto, el gerente de la unidad, el director médico y la auxiliar administrativa de la unidad.

Identificar las fortalezas y debilidades. El grupo estratégico establece las principales fortalezas y debilidades tal como son percibidas por los miembros de la organización. Para esta identificación se apoya de una lluvia de ideas. Esta información se complementa con la que posee actualmente la unidad acerca de su desempeño en cada área.

Priorización de los factores. Se extraen los factores claves que identifiquen claramente las fortalezas y debilidades de la unidad. Un análisis de Pareto 80/20 para encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades y fortalezas de cada una de las capacidades de las áreas que conforman la unidad.

Calificación de los factores. El grupo estratégico califica los factores críticos clave en una escala alta, media o baja de acuerdo a su importancia e incidencia con el éxito de la unidad.

Calificación del impacto. El impacto de cada fortaleza y debilidad se valora en escala alto, medio y bajo de acuerdo a su incidencia en la unidad.

Finalmente se realizará el análisis de los resultados de los perfiles de cada área diagnosticada y de los resultados de los cuestionarios y entrevistas aplicadas,

para consolidar la matriz PCI con información real y actualizada de la unidad de negocio.

### **3.1 EVALUACIÓN GERENCIAL**

La evaluación de la capacidad gerencial se focaliza desde cada una de las actividades del proceso administrativo; Planeación, Organización, Control, Personas y Dirección.

**3.1.1 Organización.** En el año 2015 la FCV transforma su estructura organizacional, para responder a los retos organizacionales al ser el mayor proyecto social de Colombia. La FCV pasa de tener una estructura inspirada en un modelo funcional con diferentes unidades estratégicas empresariales (UEE) centralizadas, a un modelo de gerencia integral conformada por grupos estratégicos de negocios (GEN) antes UEE, y estos a su vez están conformados por líneas estratégicas de negocio (LEN) una de ellas la Unidad de transporte aéreo o UCI Aérea.

Para la Unidad de transporte aéreo existe un organigrama específico conformado por:

- *Personal administrativo:* Un gerente, Un auxiliar administrativo y Un coordinador médico
- *Personal de la base aérea:* Un ingeniero, un despachador y cuatro técnicos aeronáuticos.
- *Tripulación aérea:* Dos comandantes y dos copilotos.
- *Equipo médico asistencial:* Cinco médicos (dos especialistas y tres médicos generales), trece enfermeras, y un auxiliar de enfermería.

## Organigrama UTAE



Fuente: Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado - UTAE FCV

Los colaboradores de la UTAE conocen con claridad sus funciones, existiendo para ello 3 manuales de funciones: de cargos operacionales, de mantenimiento y manual médico. Los manuales que se dan a conocer a los colaboradores en su inducción, contemplan los protocolos para llevar a cabo cada una de las funciones, tareas y los perfiles de los cargos.

La estructura de la unidad es clara. En ella se diferencian los rangos de cada puesto de trabajo, niveles de autoridad y responsabilidad para cada uno. Facilita la iniciativa del personal, pues los canales de comunicación entre jefes y subordinados son cortos dando mayor acceso a sugerencias, aportes, solicitudes, logrando con ello respuestas oportunas. Es adecuada y alineada a las estrategias corporativas, favoreciendo la coordinación entre las demás unidades estratégicas de la FCV. En el organigrama se evidencia la asignación de un líder por cada proceso con la autoridad suficiente para ayudar en el cumplimiento de los objetivos.

**3.1.2 Planeación.** La gerencia de la Unidad de Transporte aéreo de la FCV atiende a la metodología de planeación establecida a nivel corporativo, buscando consolidar un sistema de gestión integral que le garantice su supervivencia en el mercado. La Fundación Cardiovascular de Colombia redefine su direccionamiento estratégico y en él, establece a la Unidad de Transporte Aéreo como una Línea Estratégica Empresarial (LEN) que hace parte del nuevo modelo estratégico FCV.

Así como para toda la FCV, el enfoque estratégico para la toma de decisiones que refieren a la unidad de transporte aéreo, siempre ha estado orientado a la diferenciación mediante una oferta de productos y servicios de alta calidad respaldados en la innovación tecnológica y hacia la oferta de un valor agregado y de precios competitivos en el mercado. Esto implica alinear las actividades rutinarias con la estrategia corporativa participando en diferentes comités y grupos primarios donde a partir de las variables internas y externas se establecen

cambios, nuevos objetivos, delegación de responsabilidades y se toman decisiones (metodología Balanced Scorecard).

La cultura a nivel organizacional presenta un modelo operacional cognitivo y valorativo que identifica y desarrolla los componentes sociales que inciden en el aprendizaje organizacional y los procesos de gestión. Los colaboradores son formados con espacios y dinámicas de comunicación que generen consensos, acuerdos y compromisos que promueven la filosofía institucional. Los valores que facilitan alinear la cultura con la estrategia son:

- Laboriosidad
- Lealtad
- Respeto
- Solidaridad
- Innovación y Creatividad
- Trato humanizado
- Honestidad

Recientemente la FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA accede a los servicios de consultoría para cada una de sus unidades estratégicas empresariales incluyendo la del servicio de transporte aéreo Medicalizado, por parte de la organización YUMA HOLDING S.A.S quien da pautas contundentes a la gerencia de la UTAE, en el diseño de la estrategia más efectiva para su posicionamiento en el mercado.

La UTAE comienza con el desarrollo de sus actividades a finales de 2013, y su escaso recorrido y experiencia a través del tiempo, han llevado a conocer a un 70% de sus competidores en el mercado, objetivos y estrategias que utilizan, y que deben tenerse en cuenta para replantear las propias y ser competitivos.

En cuanto a los cambios relevantes que se presentan en el entorno y que afectan de alguna manera la unidad, no todos son tenidos en cuenta para la planeación a nivel gerencial, pues no se cuenta con una persona delegada para el análisis constante de estos factores que independientemente del impacto que generan afectan el desempeño de la unidad. La gerencia planea teniendo en cuenta el comportamiento sólo de los que más inciden en ella como por ejemplo la tasa representativa del mercado.

A la fecha no se ha llevado a cabo una investigación de mercados para la unidad en la que se pudiera obtener información acerca de sus potenciales clientes, proveedores, distribuidores, competidores y las necesidades de talento humano que requiere para su actividad.

Por parte del gerente se perciben algunas fortalezas y debilidades, pero no se ha entrado a profundizar e identificar claramente las más representativas.

Formalmente no existe el planteamiento de una Visión, Misión y Objetivos para la unidad, así como lo tienen las demás unidades de negocio de la FCV. Existen políticas a nivel corporativo, pero no están definidas específicamente para la unidad. Se establecen por parte de la gerencia y la dirección ejecutiva metas a corto plazo basadas en resultados de años anteriores. Estas metas son netamente de ingresos y rentabilidad. Los diseños de estrategias funcionales para la unidad son establecidos también por la gerencia en conjunto con la dirección ejecutiva. Posteriormente la gerencia de la unidad presenta la estrategia a sus colaboradores en diferentes escenarios contribuyendo a que cada colaborador entienda en qué consiste su aporte frente a la unidad y frente a la organización motivando a cumplir sus objetivos estratégicos.

El gerente de la unidad diseña los planes de acción con el apoyo de su grupo primario (equipo de colaboradores) con dos propósitos: cumplir con los objetivos

planteados y mejorar su operación interna buscando ser más eficientes. El gerente verifica que los planes de acción estén alineados con los objetivos corporativos y sean un mecanismo de mejoramiento continuo.

El despliegue de las estrategias se evalúa a través de una encuesta de satisfacción a los colaboradores para identificar el grado de acceso que tiene el personal a información sobre el futuro de la unidad y de la empresa.

Los resultados de la evaluación de las estrategias tanto de la unidad como las de toda la institución son monitoreados por la alta dirección apoyándose en el sistema del Tablero de mando integral, permitiendo ver las estrategias desde las cuatro perspectivas (financiera, cliente, interna, aprendizaje y crecimiento).

**3.1.3 Control.** El control en términos generales se ejerce desde la gerencia. Este liderazgo busca el logro de los objetivos y que son parte de logro a nivel corporativo.

El gerente hace control de gestión en los grupos primarios desarrollados mensualmente, midiendo la capacidad y resultados de cada uno de los responsables y se establecen oportunidades de mejora para cada actividad, y que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos buscando el cumplimiento de los objetivos de la unidad y los estratégicos de la FCV. Esta medición es cualitativa sin utilizar índices de medición.

**3.1.4 Factor Humano.** La administración del talento humano de la unidad de transporte aéreo es llevada a cabo por la dirección de Relaciones laborales corporativa. En ella el proceso de selección, más allá de la identificación de las competencias de cada cargo la FCV, fija unas pautas para dicha selección con base en competencias institucionales requeridas para ajustar la cultura organizacional y su bienestar, apoyándose de unas herramientas evaluativas y

metodologías académicas que permiten captar los perfiles más cercanos a los requeridos. Con los niveles de rotación se mide la efectividad de los procesos de selección.

Existe un proceso de inducción que busca ubicar al nuevo colaborador dentro de la estructura funcional y cultural. El proceso consta de dos fases:

- *Fase Introductoria:* Bienvenida formal, se muestra la estructura de la FCV, historia, modelo de gestión de calidad, Misión, Visión, logros, información de las unidades de negocio, política de salud ocupacional y seguridad del paciente, políticas de tecnología informática, gestión del servicio y direccionamiento estratégico, invitándolo a ser parte de la filosofía FCV.
- *Fase de inducción:* El nuevo colaborador conoce las instalaciones físicas, su nuevo sitio de trabajo y es presentado formalmente a sus jefes y compañeros. Adicional a esto, se tienen establecidos procesos de entrenamiento en el puesto de trabajo. En esta etapa la comunicación asertiva y la sinergia entre el nuevo colaborador y los otros funcionarios garantizan una completa alineación con la dinámica institucional.

Anualmente también se realizan re inducciones con el objetivo de poner al día conocimientos a propósito de los resultados y logros de cada UEN. Los programas de capacitación y entrenamiento se desarrollan bajo la coordinación y gestión de la Universidad Corporativa de la FCV.

Los mecanismos de evaluación del modelo de gestión humana verifican el desempeño de los colaboradores utilizando medidas cuantitativas y cualitativas con metodologías de 180 grados, en donde hay una autoevaluación y una heteroevaluación de 360 grados, donde todo el equipo se involucra en la evaluación de la persona. La valoración del desempeño gira principalmente en torno a compromisos que el colaborador ejecuta con su líder inmediato y que son

objeto de seguimiento hasta su ejecución. Existe un programa de incentivos y sanciones que buscan reconocer el mérito de los empleados o por el contrario dar correctivos disciplinarios para mejorar.

La satisfacción del personal se mide mediante la efectividad de los programas del modelo de gestión humana como la evaluación del clima laboral. Con apoyo de la Aseguradora de Riesgos Laborales y un modelo aplicativo y validado, se miden variables en los colaboradores como: sentido de pertenencia, vivencia de valores, satisfacción en retribución, seguridad personal, estilos de liderazgo, estabilidad entre otros. Los resultados de la evaluación son analizados por el comité de dirección con el fin de determinar las oportunidades de mejoramiento e implementar estrategias para mantener satisfechos a los colaboradores.

Buscando satisfacer las necesidades individuales de las personas se fomentan las posibilidades de que los colaboradores sean promovidos de sus cargos perfilándose de acuerdo a su proyecto de vida personal y profesional.

Para el establecimiento de quejas, reclamos o sugerencias se cuenta con varios medios de comunicación en los que pueden manifestar sus opiniones como el buzón interno, herramienta que pretende validar la satisfacción y nuevas ideas de los miembros.

Los objetivos establecidos en la administración de personas contemplan:

- Promover la seguridad y salud de las partes
- Incrementar la satisfacción del talento humano
- Promover el aprendizaje continuo
- Desarrollar y fortalecer las competencias del talento humano
- Fomentar la cultura organizacional

**3.1.5 Dirección.** Las actividades corporativas comunes para cada de las Unidades Estratégicas Empresariales de la FCV, están centralizadas a través de direcciones corporativas todas operando en función del cliente y su satisfacción, y articuladas con las diferentes áreas administrativas de la institución. Desde el punto de vista estratégico y operativo, el soporte recibido de las áreas corporativas por las UEE se canaliza a través de:

- Dirección general de operaciones
- Dirección financiera
- Dirección de tecnología informática
- Dirección de desarrollo organizacional
- Dirección de investigaciones
- Dirección de apoyo y servicios de salud
- Dirección Comercial
- Dirección de salud

La dirección general y la junta directiva son la base de esta estructura sobre la cual recae toda la responsabilidad de la estrategia y operación institucional.

En la Unidad de Transporte Aéreo el proceso para la prestación del servicio de transporte aéreo es eficiente y efectivo en la medida en que se coordinen de manera ordenada y oportuna todas las actividades que hacen parte de este. El esquema general puede describirse así:

- Activación del vuelo
- Aceptación
- Traslado del personal médico y operativo (tripulación) al aeropuerto
- Desplazamiento de todo el equipo a la IPS que remite el paciente.
- Recoger el paciente y trasladarlo a la ambulancia aérea

- Desplazamiento a la IPS receptora
- Entrega del paciente en la IPS destino

En el desarrollo de cada una de estas actividades, se distribuyen responsabilidades a cada uno de los integrantes del proceso de manera que puedan tomar decisiones en pro de realizar un traslado ágil, oportuno y seguro, sin dejar atrás el liderazgo por parte del gerente quien es finalmente quien direcciona e integra todas estas actividades para cumplir con el objetivo común.

La adherencia a las nuevas directrices y el empoderamiento de cada uno de los responsables para con el cumplimiento de las metas establecidas mantienen unos altos niveles, que finalmente se centralizan en las direcciones corporativas.

La estructura organizacional de la unidad facilita la comunicación entre los que la conforman, la información fluye ágilmente entre cada uno de sus niveles y en las dos direcciones ascendente y descendente. La auditoría de la comunicación se realiza en los grupos primarios realizados mensualmente utilizando un estilo participativo y de retroalimentación.

A continuación, se consolida el análisis de las variables del factor gerencial en la matriz PCI.

Cuadro 9. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) – Gerencia

Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		<u>Debilidad</u>		<u>Fortaleza</u>		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	
Planeación	0,2			X		0,6
Organización	0,2		X			0,4
Dirección	0,3				X	1,2
Control	0,3				X	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>3,4</b>

El análisis gerencial con resultado de 3.4 indica que las labores gerenciales para el proceso administrativo, cumplen con las funciones y objetivos establecidos en el proceso. En términos de organización se tiene una debilidad menor que radica en el poco alcance de la información y empoderamiento de procesos que se llevan a cabo por las direcciones administrativas de apoyo a la unidad.

## 3.2 EVALUACIÓN DE MERCADOS

Los elementos comerciales primordiales en el diseño de una estrategia son todos aquellos que permiten definir, anticipar y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. Todas las decisiones en materia de comercialización afectan a los consumidores, la comercialización y la planificación de productos y servicios, las políticas de precios, la distribución, la investigación de mercados y la ética y responsabilidad social de las empresas.

La información descrita en el análisis interno para la UNIDAD DE TRANSPORTE AÉREO MEDICALIZADO (UTAE) fue recopilada mediante la observación directa, e instrumentos como entrevistas y charlas informales con la gerencia y clientes de la unidad de negocio.

**3.2.1 Estructura de Área de Mercados.** La unidad de Transporte Aéreo Medicalizado desde el punto de vista de mercadeo no tiene un departamento comercial establecido, las funciones de mercadotecnia son realizadas por una embajadora comercial, quien realiza la respectiva gestión de contratación, con el fin de lograr atender la demanda del servicio; la embajadora comercial es quien capta los pacientes que requieren la prestación del servicio de transporte aéreo y que se encuentran en las diferentes IPS a nivel nacional, y realiza los contactos con el área de autorizaciones de cada una de las entidades responsables de pago, con el fin de garantizarles la autorización del vuelo. La embajadora también capta pacientes a través de brigadas de salud que adelantan por el territorio santandereano los equipos médicos de la FCV.

En la UTAE no existe un direccionamiento claro que oriente la fuerza de ventas y se logre identificar y caracterizar el mercado de traslado de pacientes aéreo, lo que ha traído como consecuencia no encontrar su punto de equilibrio.

Por no existir una adecuada estructura en una de las áreas más importantes de la unidad, se dificulta o minimiza la obtención de información esencial para la toma de decisiones que encamine sus acciones a alcanzar los propósitos de esta, en conclusión la estructura del área de mercadeo para la UTAE representa una debilidad alta, al no tener una adecuada planificación y ejecución de tan importante labor para la empresa.

**3.2.2 Análisis de Clientes.** Los clientes de la UNIDAD DE TRANSPORTE AÉREO MEDICALIZADO son las Entidades Responsables de pago como Entidades Promotoras de Servicios de salud (EPS) Aseguradoras del Régimen Subsidiado (ARS), a nivel nacional, y distribuidas de la siguiente forma, 21 Entidades promotoras de salud del régimen contributivo y 40 aseguradoras del régimen subsidiado (ver anexo A. EPS régimen contributivo y Anexo B. EPS régimen subsidiado).

La UTAE no desarrolla estudios de mercadeo como herramienta en la identificación de necesidades de los clientes, caracterización, niveles de satisfacción, entre otros aspectos, información que resultaría relevante para determinar las necesidades, gustos, preferencias, expectativas y nivel de satisfacción y de esta forma conocer los aspectos claves que inciden en la decisión de contratación de los servicios que oferta la unidad.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el objetivo de tener una aproximación al nivel de satisfacción actual del cliente, y conocer aspectos generales de la prestación del servicio que ofrece la unidad de transporte aéreo, considerados como elementos claves en el direccionamiento estratégico, se realizó una investigación no formal aplicando una encuesta por medio electrónico (ver anexo E).

En una fase posterior se buscará realizar una investigación de mercados más formal incluida dentro de un Plan de Mercadeo. Clarificando que la misma no está

dentro de los alcances del presente proyecto de Planeación Estratégica, sino que constituye un proyecto complementario.

En razón a lo anterior, la investigación se abordó a través de muestreo no probabilístico por conveniencia, dadas las dificultades de ubicación y respuesta de los encuestados.

Se enviaron 450 diferentes correos electrónicos a los representantes de las Entidades Responsables de Pago (ERP) – este total incluye las diferentes sucursales de las 80 principales ERP que se relacionan en el anexo A y B así, por ejemplo, Coomeva tiene presencia en la mayoría del país y en cada ciudad o municipio donde opera requiere el traslado de pacientes por vía aérea.

De las 450 encuestas enviadas, se obtuvo respuesta de 98, de las cuales resultaran efectivas para el análisis 58 encuestas. Los demás correos fueron descartados puesto que algunos de los formularios no se encontraban completamente diligenciados o no se obtuvo respuesta.

Los resultados sintetizados se detallan a continuación:

Se aplicó una encuesta por medio electrónico (ver anexo. E) Formulario de encuesta para evaluar el servicio de traslado aéreo Medicalizado), a los representantes de cada una las Entidades Responsables de Pago (ERP) obteniendo como resultado lo siguiente:

**Pregunta 1. ¿En su institución se ha presentado la necesidad de trasladar pacientes por vía aérea?**

Cuadro 10. Necesidad de traslado de Pacientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	35	60%
NO	23	40%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Figura 4. Necesidad de Traslado de Pacientes



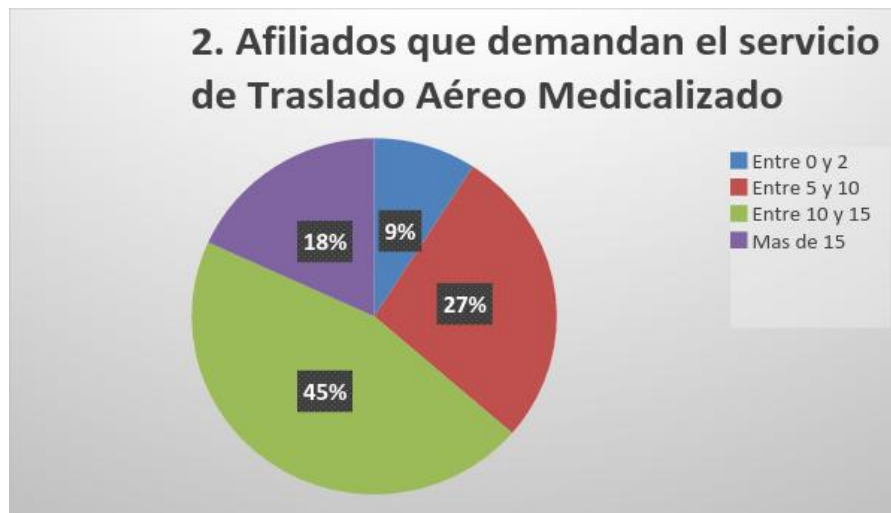
Según los resultados reflejan que la mayor proporción de la población objetivo de la UTAE, es decir el 80% de las EPS y ARS requieren el servicio de transporte aéreo médico.

**Pregunta 2. En promedio, mensualmente ¿Cuántos de sus afiliados solicitan el servicio de traslado aéreo Medicalizado?**

Cuadro 11. Promedio Afiliados que solicitan traslado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 2	5	9%
Entre 5 y 10	16	27%
Entre 10 y 15	26	45%
Más de 15	11	18%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Figura 5. Promedio Afiliados que solicitan Traslado



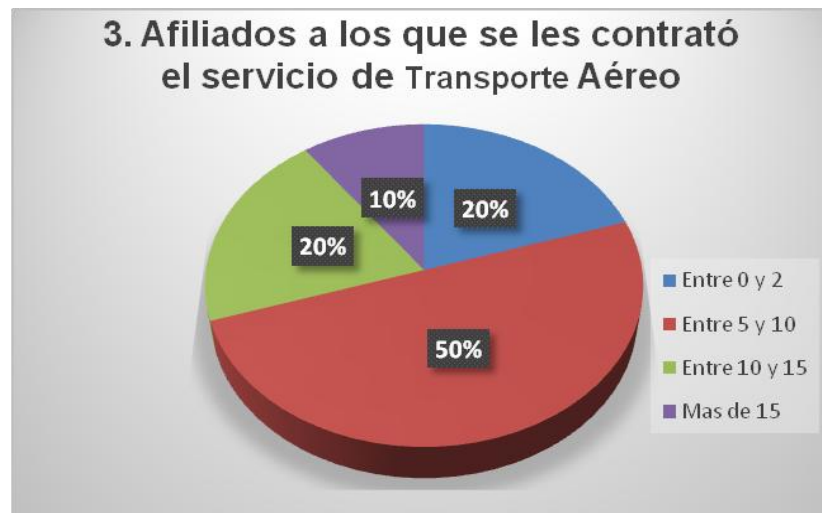
Los resultados determinan la masa de pacientes afiliados que están demandando el servicio. Se observa que la mayor proporción de demanda de vuelos está entre 10 y 15 personas por entidad con un promedio ponderado calculado de 11 pacientes, valores significativos, si se tiene en cuenta que existe un total de 61 entidades, lo que arrojaría una demanda mensual estimada de 671 pacientes al mes para los servicios de transporte aéreo.

**Pregunta 3. En promedio, mensualmente ¿A cuántos de sus afiliados les contrató el servicio?**

Cuadro 12. Servicios Contratados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 2	12	20%
Entre 5 y 10	29	50%
Entre 10 y 15	12	20%
Más de 15	5	10%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Figura 6. Servicios contratados



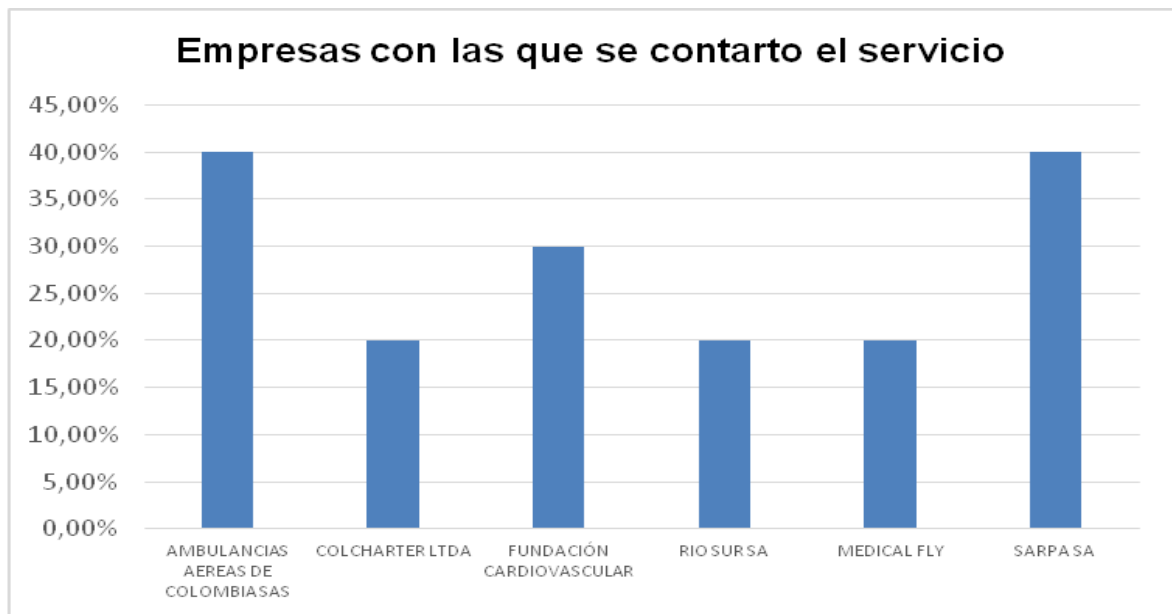
Los resultados reflejan la demanda atendida. Los cálculos del promedio ponderado arrojan un valor de 9 pacientes atendidos. Si se compara con los resultados de la pregunta anterior la cual arrojó un promedio de 11 pacientes que solicitan el servicio se puede inferir que en promedio el 82% de la población está siendo atendida, cifra relativamente alta pero que refleja también la importancia de dar cubrimiento al 100% de los requerimientos y refleja demanda insatisfecha.

**Pregunta 4. Señale las empresas o entidades con las que han contratado este servicio.**

Cuadro 13. Entidades con las que se contrató el servicio

Respuesta	Frecuencia	% Responden
AMBULANCIAS AEREAS DE COLOMBIA SAS	23	40,00%
COLCHARTER LTDA	12	20,00%
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR	17	30,00%
RIO SUR SA	12	20,00%
MEDICAL FLY	12	20,00%
SARPA SA	23	40,00%
OTRO	0	0,00%
AERO EXPRESS SAS	0	0,00%
AVIOCESAR SAS	0	0,00%
GLOBAL SERVICE AVIATION LTDA	0	0,00%
<b>Total Respuestas</b>	<b>99</b>	
<b>Total encuestados</b>	<b>58</b>	

Figura 7. Empresas con las que se contrató el servicio



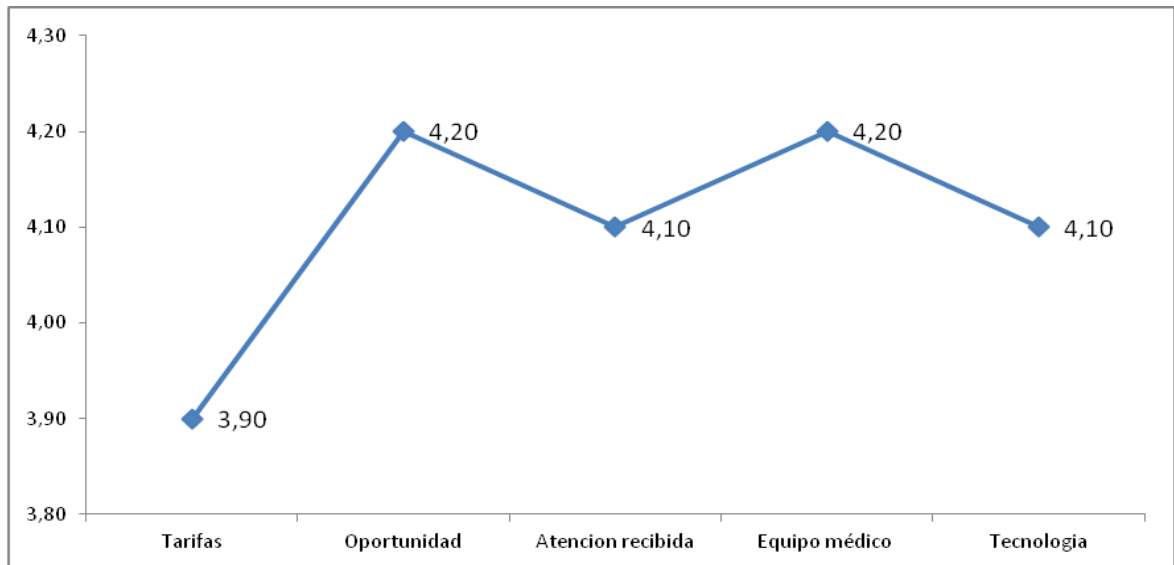
Esta pregunta ayuda a evidenciar cuáles prestadores atienden en mayor proporción la demanda de traslados aéreos, mostrando a SARPA S.A. y AMBULANCIAS AEREAS DE COLOMBIA S.A.S como los más fuertes competidores, teniendo en cuenta que el 40% de la población encuestada ha contratado con estas empresas. Para el caso de la UTAE el 30% de las entidades encuestadas han contratado.

**Pregunta 5. En relación al servicio recibido, califique las siguientes variables de 1 a 5, donde 1 es un nivel de insatisfacción total, y 5 es totalmente satisfecho.**

Cuadro 144. Calificación del Servicio

Factor	Escala de Ponderación					Totales	Promedio ponderado
	1	2	3	4	5		
Tarifas	0	0	23	26	9	58	3,90
	0	0	69	104	45	226	
Oportunidad	0	0	12	23	23	58	4,20
	0	0	35	93	116	244	
Atencion recibida	0	0	17	17	23	58	4,10
	0	0	52	70	116	238	
Equipo médico	0	0	6	35	17	58	4,20
	0	0	17	139	87	244	
Tecnologia	0	6	6	23	23	58	4,10
	0	12	17	93	116	238	

Figura 8. Calificación del Servicio



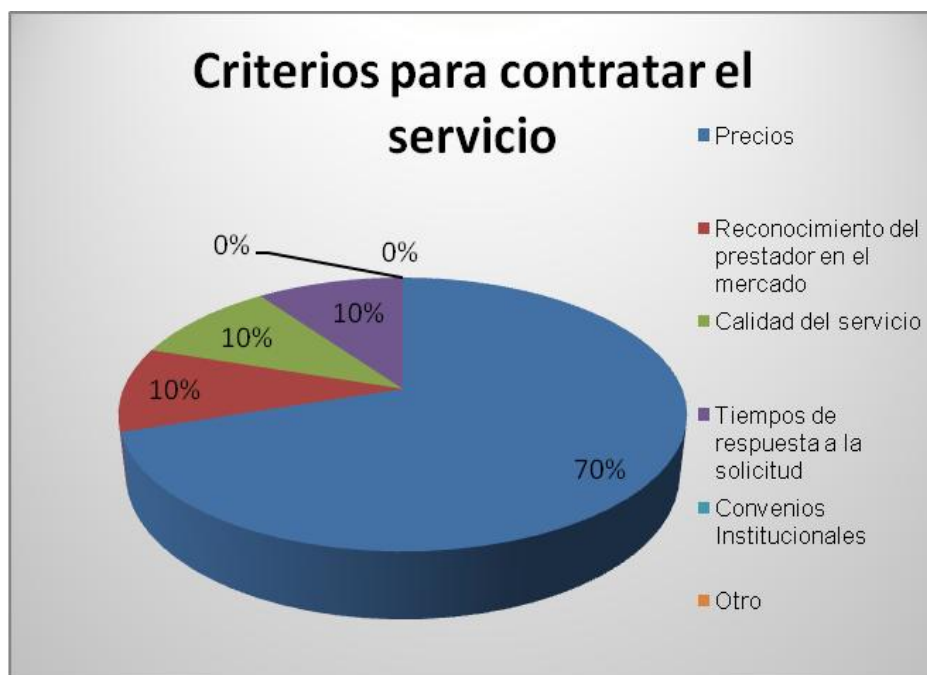
Según los resultados, el nivel de satisfacción del cliente en relación a las variables analizadas es alto, teniendo en cuenta que los promedios ponderados son superiores a 4.0. Los factores con mayor calificación son la Oportunidad y el Equipo Médico, lo que refleja fortalezas significativas en relación a los tiempos de respuesta al cliente y la especialización del personal médico. Así mismo aunque la variable Tarifas obtiene una calificación significativa de 3,9, es la de menor ponderación lo que implica la importancia de manejar precios competitivos y estar plenamente informado de los movimientos de la competencia.

**Pregunta 6. Al momento de contratar el servicio ¿Cuál de los siguientes criterios considera el más importante?**

Cuadro 15. Criterio de selección del proveedor del servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precios	41	70%
Reconocimiento del prestador en el mercado	6	10%
Calidad del servicio	6	10%
Tiempos de respuesta a la solicitud	6	10%
Convenios Institucionales	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Figura 9. Criterio de selección del proveedor del servicio



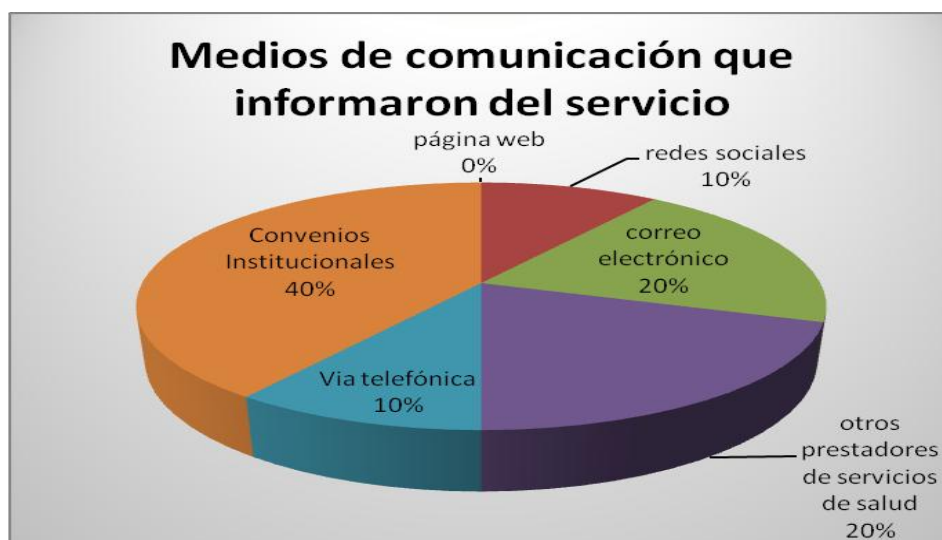
Esta pregunta refleja el factor que más incide en los clientes al momento de contratar el servicio, donde la variable precio es la de mayor relevancia, dato que permite evaluar si los precios de la UTAE en la actualidad son competitivos respecto a los que ofrecen los competidores más fuertes.

**Pregunta 7. ¿Cómo se enteró de la existencia de entidades prestadoras de servicios Aero médicos?**

Cuadro 16. Medio de Conocimiento del servicio

Respuesta	frecuencia	Porcentaje
Página web	0	0%
Redes sociales	7	11%
Correo electrónico	12	22%
Otros prestadores de servicios de salud	11	19%
Vía telefónica	6	10%
Convenios institucionales	22	38%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

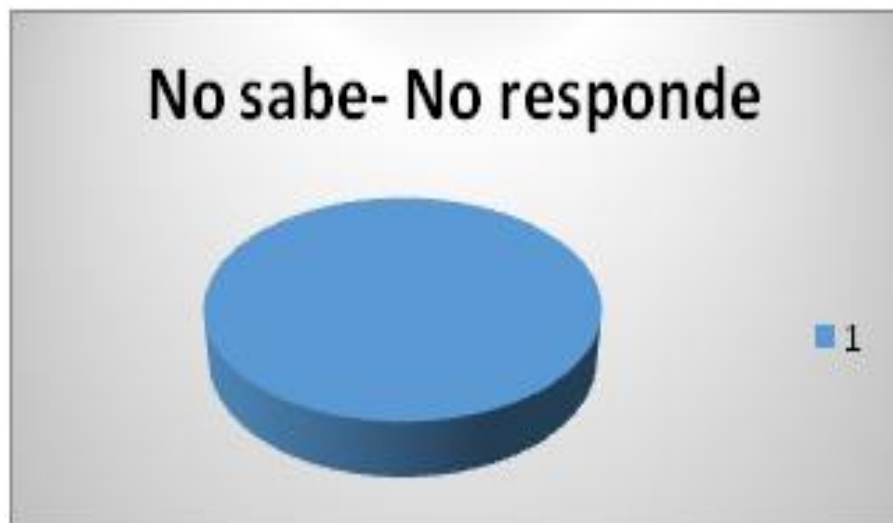
Figura 10. Medio de Conocimiento del servicio



Esta pregunta indica cuál ha sido el medio de comunicación o recurso que utilizan los clientes para conocer de los prestadores del servicio de transporte aéreo, donde se muestra que los convenios institucionales son el medio dominante para conocer la existencia del servicio.

**Pregunta 8. Si en su institución se ha contratado el servicio de transporte Aero médico a nivel internacional, indique origen y destino.**

Figura 11. Contratación de servicios Internacionalmente



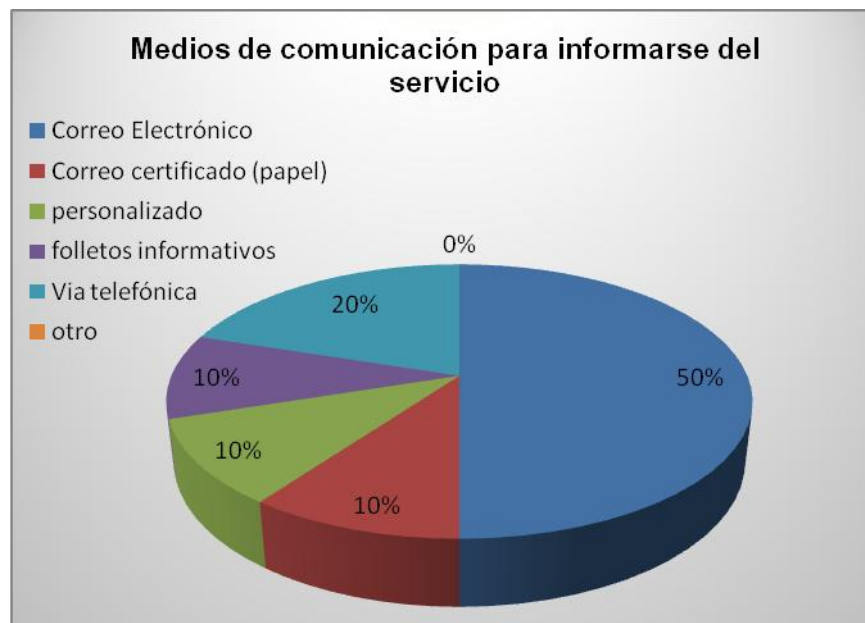
De acuerdo a los resultados se infiere que ninguna de las entidades encuestadas en la prueba piloto ha contratado el servicio internacional.

**Pregunta 9. ¿Preferencialmente a través de qué medio le gustaría recibir información sobre este servicio?**

Cuadro 17. Preferencia para la publicidad del servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	29	50%
Correo certificado (papel)	6	10%
Personalizado	6	10%
Folletos informativos	6	10%
Vía telefónica	11	20%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Figura 12. Preferencia para la publicidad del servicio



De acuerdo a los resultados se identifica cuál es el medio de comunicación más efectivo por parte de los clientes para conocer y divulgar el servicio del transporte

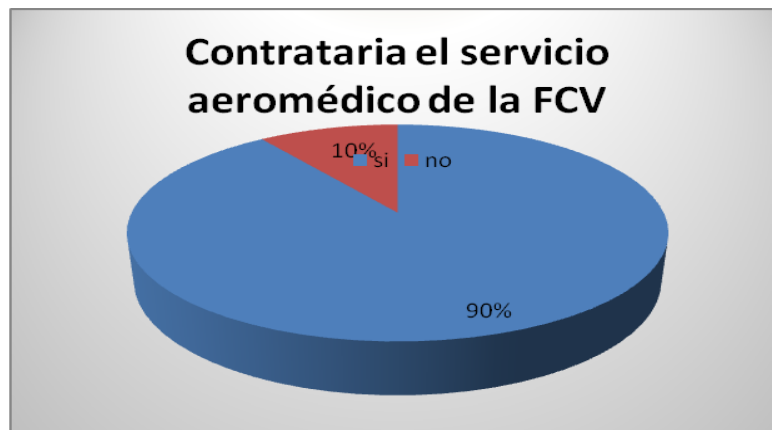
aéreo Medicalizado, siendo el correo electrónico la opción con mayor porcentaje de aceptación seguida de vía telefónica, aspectos relevantes a la hora de definir los mejores canales de comunicación.

**Pregunta 10. ¿Contrataría por primera vez o volvería a contratar el servicio de Transporte Aéreo Medicalizado de la FCV?**

Cuadro 18. Contrataría el servicio de la UTAE de la FCV

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	52	90%
NO	6	10%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Figura 13. Contrataría el servicio de la UTAE de la FCV

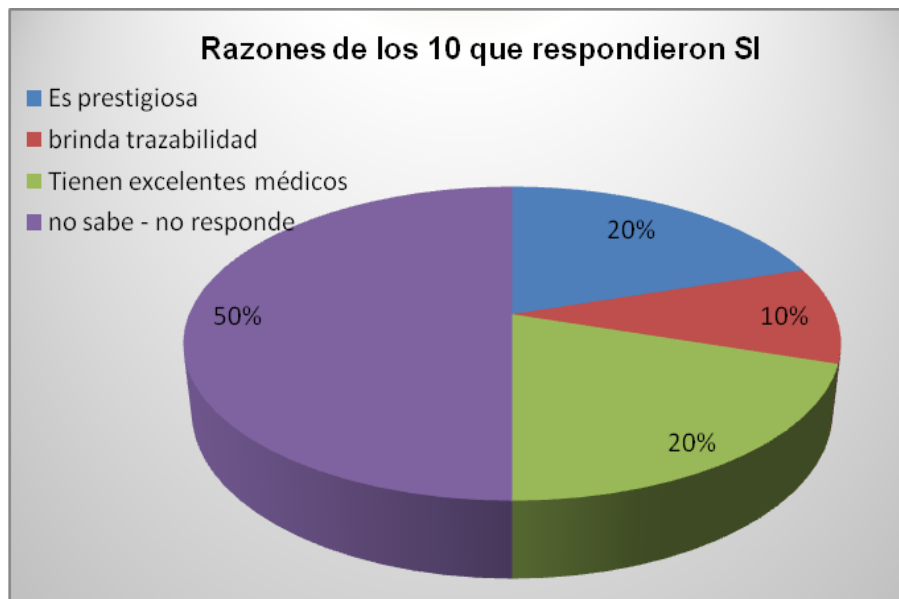


Los resultados obtenidos son altamente favorables teniendo en cuenta que el 91% de las entidades encuestadas manifiesta la disponibilidad a contratar con la UTAE, lo que evidencia y ratifica la satisfacción de los clientes que actualmente contratan y refleja oportunidades de mercado para llegar a nuevos clientes, fundamentado en el posicionamiento de la unidad de negocio y de la FCV.

Cuadro 19. Razón por la que contrataría con la UTAE

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Es prestigiosa	12	20%
Brinda trazabilidad	6	10%
Tienen excelentes médicos	11	20%
No sabe - No responde	29	50%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Figura 14. Razón por la que Contrataría con la UTAE



Los resultados ratifican elementos claves en la prestación del servicio por parte de la UTAE como son la trazabilidad del servicio, relacionado con la oportunidad y seguimiento en la atención al cliente y el personal médico especializado con que cuenta la unidad de negocio. Por otra parte, y teniendo en cuenta que la mayor proporción de los encuestados no opinaron en relación a la pregunta, se hace importante realizar un mejor seguimiento al cliente y en forma periódica, con el

objetivo de detectar oportunidades de mejora y responder en forma más oportuna a sus requerimientos.

**3.2.3 Servicio.** Actualmente la unidad de transporte aéreo Medicalizado (UTAE) de la Fundación Cardiovascular de Colombia, ofrece los servicios de:

- Traslado de pacientes críticos
- Traslado de neonatos en incubadora
- Traslado de órganos para trasplante

Adicional a estos servicios, la UTAE ofrece apoyo en caso de emergencias por desastres naturales y que requieran el traslado de pacientes.

**3.2.4 Competitividad de Precios.** Actualmente la UTAE para el servicio de traslado aéreo Medicalizado, establece el precio con base a las horas vuelo, teniendo en cuenta principalmente los costos de operación, y los gastos administrativos en los que se incurre por cada hora en el aire; los precios se establecen también referenciando los establecidos por la competencia, y de prestadores debidamente certificados por la aeronáutica civil para el ejercicio; por lo tanto, el precio es fijado teniendo como base las variables de costos y gastos, y los precios de la competencia, a lo que se le suma un margen de utilidad del servicio, obteniendo el precio final del servicio de traslado aéreo Medicalizado prestado por la UTAE. (Ver anexo C y D. de vuelos nacionales a ciudades capitales y vuelos locales - vigencia 2015).

**3.2.5 Canales de Comercialización.** La estructura del canal de comercialización actual para la UTAE es directo y también con intermediario.

- **Directo:** Algunos vuelos son solicitados directamente a la UTAE, estableciendo contacto directo entre la ERP (solicitante) y los colaboradores o gerente.

- **Indirecto:** A través de la embajadora comercial se llevan a cabo la gran mayoría de acuerdos de traslados con las Entidades Responsables de Pago (ERP). La embajadora comercial es quien ejecuta la mayoría de las labores de mercadotecnia, a través de una gran red apoyada de medios de comunicación como teléfono y correo electrónico, con cada uno de los responsables del área de autorizaciones de la ERP.

La Matriz PCI - Análisis de mercados se elabora a partir del análisis de las variables estudiadas.

Cuadro 20. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) - Análisis de Mercados

Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		<u>Debilidad</u>		<u>Fortaleza</u>		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	
Estructura del Área de Mercados	0.15			X		0.45
Servicio	0.25				X	1
Análisis de Clientes	0.25			X		0.75
Competitividad de Precios	0.15		X			0.3
Canales de comercialización	0.1				X	0.4
Promoción del servicio	0.1			X		0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>3.2</b>

Un resultado de 3.2 en el análisis de mercados, muestra que variables como el servicio son bastante sólidas en la unidad, pero se hace necesario un agresivo trabajo de mercadotecnia, que promocióne los servicios y donde se establezcan efectivos canales de comercialización.

### 3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

La evaluación financiera de la unidad se realiza basada en el análisis de las siguientes razones financieras:

- Liquidez
- Crecimiento
- Rentabilidad
- Apalancamiento
- Actividad

A continuación se describe en términos generales las etapas del proceso contable que se lleva a cabo en la UTAE como parte de la FCV y que implica: Registro de cuentas por pagar, cartera, ingresos, egresos, facturación, inventarios y activos fijos.

**Cuentas por pagar** (facturas) se reciben las cuentas y se envía a contabilidad, se registran se liquidan retenciones y se pasan a tesorería para pago.

**Tesorería:** Se genera un control contable de los movimientos de tesorería (pagos egresos, nómina, contabilidad genera un comprobante de estos movimientos y queda en el módulo de contabilidad.

**Cartera:** Las personas que manejan el módulo aplican los movimientos de cartera como notas crédito, y abono a entidades y contabilidad genera el comprobante que agrupa todos los movimientos del día.

**Facturación:** Compara el consolidado de la uta con el de ingresos de instituto y se hace el traslado contable de estos ingresos a la UTAE.

**Activos fijos:** se lleva un registro de activos fijos por parte de las personas encargadas en el Centro Tecnológico Empresarial de logística

**Inventarios:** Contabilidad genera comprobante de inventario.

Todos los comprobantes se trasladan a la base contable de FCV y la información contable de la consolida la información de todas las UEN.

Con el apoyo del jefe de contabilidad o persona encargada del área financiera de la unidad de negocio, se realiza el análisis de las variables financieras contempladas:

Cuadro 21. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) - Análisis Financiero

VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		Debilidad		Fortaleza		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	
Liquidez	0,2		X			0,4
Crecimiento	0,2			X		0,6
Rentabilidad	0,2				X	0,8
Apalancamiento	0,2			X		0,6
Actividad	0,2				X	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>3,2</b>

El resultado ponderado de 3.2 refleja importante solidez financiera de la Unidad de Transporte Aéreo, fundamentado en el respaldo y apalancamiento de la FCV. Sin embargo, se considera relevante contar con un funcionario dedicado al manejo financiero de la unidad de negocio, dado que el manejo financiero se realiza en forma global dentro de la operación de la FCV.

### 3.4 ANÁLISIS DEL SERVICIO

Todas las actividades que se tienen en cuenta para entregar un servicio deben analizarse a partir de la incidencia que estas tienen en la satisfacción de los clientes. Las actividades y operaciones a tener en cuenta para este análisis son:

procesos, distribución física, capacidad tecnológica, personal médico especializado.

Para el análisis de estos factores se empleó observación directa en el proceso de prestación del servicio.

**3.4.1. Procesos.** El proceso lo comprende un sistema de actividades que permiten la prestación del servicio de traslado. A continuación se describen las principales para la efectividad de un vuelo.

- Activación del vuelo. Corresponde al comunicado de parte de la IPS o ERP que dispone de un paciente que necesita ser trasladado en ambulancia aérea, haciendo la solicitud a la UTAE.
- Aceptación. Se da a conocer al personal médico de la UTAE la historia clínica del paciente con el fin conocer la condición del mismo, los equipos médicos, tecnológicos y medicamentos necesarios para el traslado si se decide realizarlo.
- Traslado del personal médico y operativo (tripulación) al aeropuerto, donde está ubicada la flota de equipos para el traslado.
- Desplazamiento de todo el equipo a la IPS que remite el paciente.
- Recoger el paciente y trasladarlo a la ambulancia aérea.
- Desplazamiento a la IPS receptora
- Entrega del paciente en la IPS destino

Una descripción más al detalle de esta operación la comprenden las siguientes actividades:

**Referencia y Contra referencia.** Informa la posibilidad del traslado aéreo de un paciente y remite la cotización respectiva a la ERP, una vez recibe la aprobación

para el traslado, envía a la UTAE la remisión o copia de la Historia Clínica del paciente con el fin de determinar el estado y las condiciones del paciente.

**Selección del personal para el traslado.** Se selecciona la tripulación médica y asistencial que va a realizar el vuelo, y se establece comunicación con la ips solicitante del servicio para conocer en detalle los requerimientos para el traslado. Se definen condiciones así como la hora requerida del traslado. Este proceso requiere de la participación expresa del médico especialista para que determine si se requieren medicamentos, insumos o dispositivos médicos especiales. Posteriormente se informa al jefe de las operaciones de vuelo la hora de salida, se informa nombres del personal médico y asistencial para que puedan ingresar al hangar y así incorporar sus nombres en el plan de vuelo. Se realiza el traslado de la tripulación médica y asistencial al aeropuerto, se coordina con la IPS donde se encuentra el paciente y/o a la ERP la hora de llegada para que preparen la entrega del paciente a la tripulación dispuesta por la UTAE que realizará el traslado. Se procede entonces a trasladar al paciente aeropuerto- aeropuerto y se entrega a un prestador de ambulancia terrestre para que lo lleve a la ips destino.

Luego de efectuado el traslado retornan las aeronaves y el personal al lugar de origen.

**Actividades de la tripulación médica y asistencial.** La tripulación médica y asistencial está debidamente capacitada en medicina aeroespacial. Para llevar a cabo el vuelo debe revisar la historia clínica dentro de la remisión del paciente, realizar la preparación de equipos necesarios y conforme a la evaluación entregada por el médico que realizó el acompañamiento en la solicitud de traslado. Posteriormente la tripulación recibe al paciente, lo asiste y diligencia la Historia Clínica durante el vuelo.

**Coordinación de las actividades.** El gerente de la UTAE coordina todo lo requerido en la ejecución del vuelo, para estar listos a la hora programada, realiza la respectiva notificación al hangar para que se realice la preparación de la aeronave, e informa el tiempo estimado de vuelo, así mismo se cerciora de que se encuentren activos los permisos por parte de la aeronáutica civil, e informa para que se conceda el despegue exitoso de la aeronave. La dirección de operaciones es quien estipula los periodos de descanso y disponibilidad de la tripulación, conforme a las directrices entregadas por la aeronáutica civil.

**3.4.2 Distribución Física.** Para el ejercicio de traslado de pacientes, se cuenta con un hangar dispuesto en el aeropuerto de Bucaramanga para el almacenamiento de las aeronaves, dotado del mejor equipo tecnológico y de mantenimiento.

El instituto del corazón de Floridablanca dispone de un helipuerto que permite el arribo del helicóptero para la entrega de pacientes que llegan remitidos allí.

Además del instituto del corazón en Floridablanca, la FCV cuenta con otras IPS en las principales ciudades del país como Manizales, Santa marta, Ibagué que engrandecen la disponibilidad de camas para la atención, siendo la trazabilidad una ventaja competitiva ante los otros prestadores, pues además de prestar el servicio de traslado se incrementa la posibilidad de atención médica por parte de la institución.

En el nuevo complejo médico internacional HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA se dispondrá de dos helipuertos para el arribo de pacientes, trabajando así bajo la modalidad de zona franca.

**3.4.3 Capacidad Operativa.** La capacidad máxima actual de la tripulación está determinada por el tiempo de vuelo de acuerdo al tipo de aeronave y a la cantidad

de tripulación disponible de acuerdo al RAC (Reglamentos Aeronáuticos de Colombia), actualmente la tripulación está compuesta por dos pilotos y dos copilotos, los cuales están asignados por duetos con una disponibilidad de 12 horas cada uno, donde cada dueto dispone de ocho horas efectivas en vuelo y cuatro horas para realizar labores de trámites administrativos y descansos.

En el área médica y de atención al paciente, se cuenta con un médico especialista y una enfermera con especialización en atención de paciente crítico y atención médica aeroespacial, además de equipos médicos para la atención de pacientes críticos.

En cuanto a los equipos dispuestos para realizar el traslado de pacientes, la UTAE posee un Lear jet, debidamente equipado para el traslado de pacientes críticos, aeronave que solo tiene acceso a aeropuertos para cumplir con esta labor, debe ser apoyado en el servicio por ambulancias terrestres que desplazan el paciente hasta los aeropuertos para así la efectiva prestación del servicio, la disponibilidad para la prestación del servicio está sujeta a la capacidad en horas vuelo y restricciones de aeropuertos ( ver tabla.. capacidad de vuelo Lear jet 31) de igual manera la UTAE posee un ROBINSON 66 con equipos médicos dispuestos para el traslado de pacientes, que realiza las labores de pacientes de zonas de difícil acceso, por su condición representa una menor capacidad para tripulación, ésta aeronaves es actualmente utilizada para el traslado de pacientes desde zonas locales y de difícil acceso, la disponibilidad para la prestación del servicio está sujeta a la capacidad en horas vuelo y restricciones de aeropuertos ( ver tabla.. capacidad de vuelo ROBINSON 66).

Cuadro 22. Capacidad de Vuelo Lear Jet 31

Lear jet		día	semana	mes	trimestre	año
		5 horas	25 horas	75 horas	200 horas	900 horas

Cuadro 23. Capacidad de Vuelo Robinson 66

Robinson66		día	Quincena	mes	Año
		5 horas	45 horas	75 horas	800 horas

Cuadro 24. Capacidad de vuelo tripulación de la UTAE

Dueto(piloto-copiloto)	hora vuelo	día	semana	mes	año
		8 horas	40 horas	240 horas	2880 horas
		4 horas	20 horas	120 horas	1440 horas

**3.4.4 Capacidad Tecnológica.** Tecnológicamente la Unidad de Transporte Aéreo de la FCV cuenta con excelentes equipos de flota de transporte para llevar a cabo el servicio. Actualmente se cuenta con las siguientes aeronaves:

**Lear jet 31:** Aeronave configurada como ambulancia aérea, Medicalizado, cuenta con camilla de cuidado crítico, ventilador de transporte, bombas de infusión, precusores, desfibrilador con marcapasos externo, incubadora de transporte, aspirador de secreciones, oxígeno y botiquín médico.

**Helicóptero Robinson R66:** Aeronave configurada como ambulancia aérea Medicalizado, que cuenta con incubadora de transporte, bombas de infusión,

precursores, desfibrilador con marcapasos externo, aspirador de secreciones, oxígeno y botiquín médico.

Las aeronaves están debidamente certificadas por la autoridad competente en salud y la Aero civil, como Ambulancias aéreas medicalizadas, aptas para el traslado de pacientes críticos.

Imagen 3. Robinson 66



Imagen 4. Lear jet



**3.4.5 Personal Médico Especializado:** Los colaboradores de la UTAE están calificados y certificados para la prestación de servicios de asistencia médica aeroespacial que garantizan total seguridad y confianza a los pacientes y ERP.

Imagen 5. Personal Médico y Asistencial



Imagen 6. Pilotos



LA Matriz PCI - Análisis del servicio La matriz PCI para la el análisis del servicio se elabora a partir del análisis de las variables estudiadas.

Cuadro 25. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI) - Análisis del servicio

Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		Debilidad		Fortaleza		
		1	2	3	4	
Procesos	0.1				X	0.4
Distribución física	0.2				X	0.8
Capacidad operativa	0.2				X	0.8
Capacidad Tecnológica	0.2				X	0.8
Personal médico especializado	0.2				X	0.8
Servicios ofertados	0.1				X	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>4</b>

En el análisis del servicio una calificación de 4.0 muestra a la UTAE con un alto nivel de competencias internas marcando gran diferenciación en el servicio que ofertan por su eficiencia y organización en la ejecución de los procesos, la amplia distribución física, equipos médicos y tecnológicos de punta y personal médico y asistencial calificado para la prestación, son notorias fortalezas en esta evaluación.

### 3.5 EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La fuerza de trabajo de la Unidad de Transporte Aéreo está conformada así:

- Personal administrativo: Un gerente, Un auxiliar administrativo y Un coordinador médico

- Personal de la base aérea: Un ingeniero, un despachador y cuatro técnicos aeronáuticos.
- Tripulación aérea: Dos comandantes y dos copilotos.
- Equipo médico asistencial: Cinco médicos (dos especialistas y tres médicos generales), trece enfermeras, y un auxiliar de enfermería.

La distribución se puede representar en la siguiente gráfica:

Cuadro 26. Distribución del personal por áreas

Área	Cantidad
Administrativa	3
Asistencial	9
Operativa	4
Mantenimiento	6
<b>total</b>	<b>22</b>

Figura 15. Distribución del Personal por Áreas



El estudio para el personal comprende la evaluación de los siguientes aspectos:

- Nivel académico de los colaboradores
- Experiencia y Antigüedad
- Estabilidad y condiciones de trabajo
- Comunicación y clima laboral
- Herramientas de trabajo
- Absentismo
- Sentido de pertenencia
- Motivación
- Remuneración
- Accidentalidad
- Programas de capacitación e Integración

En el análisis, se utilizó como herramienta de recolección de información la encuesta (ver anexo 5), y se aplicó a los 22 los empleados de manera presencial arrojando los resultados a continuación presentados para cada aspecto.

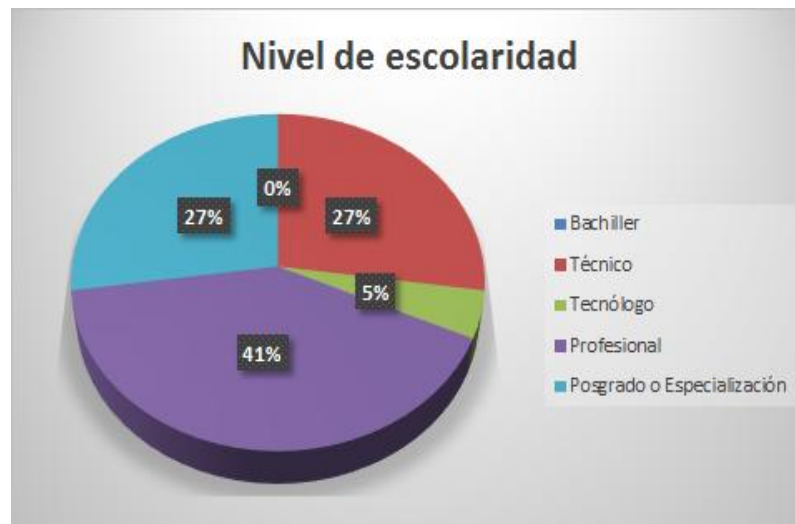
**3.5.1 Nivel Académico de Los Colaboradores.** Corresponde al nivel de conocimientos y academia de los empleados en el desempeño de sus labores.

### Pregunta 1. Seleccione su nivel de escolaridad

Cuadro 27. Nivel de escolaridad

Clasificación	Cantidad
Bachiller	0
Técnico	6
Tecnólogo	1
Profesional	9
Posgrado o Especialización	6
<b>total</b>	<b>22</b>

Figura 16. Nivel de Escolaridad de los Colaboradores



Los resultados son dicentes en que más de la mitad de los empleados son profesionales en su área y poseen algún tipo de especialización. El otro 30% lo conforman técnicos y tecnólogos. No existe ningún empleado que posea sólo formación de bachiller.

**3.5.2 Experiencia.** Es el tiempo que los empleados llevan laborando en la UTAE. También refiere al nivel de conocimientos acerca de la institución y la unidad.

**Pregunta 2. Conoce la historia y trayectoria de la FCV y de la UTAE?**

Cuadro 28. Experiencia de los colaboradores

Experiencia	
Clasificación	Cantidad
Muy bien	4
Lo suficiente	15
Regular	3
No conoce nada	0
<b>total</b>	<b>22</b>

Figura 17. Experiencia de los Colaboradores



El 18% de los colaboradores conocen muy bien esta información y más de la mitad de los empleados conoce suficientemente la historia, trayectoria y objetivos estratégicos, siendo esta una fortaleza que hace más sólida la organización. Únicamente el 14% de los empleados tienen conocimientos regulares.

**3.5.3 Estabilidad Laboral.** Refiere al nivel de satisfacción en cuanto a las garantías que les ofrece la institución y que tiene todo trabajador, permitiéndole permanecer en el empleo y obtener los correspondientes beneficios.

**Pregunta 3. Cómo se siente trabajando para la FCV?**

Cuadro 29. Estabilidad Laboral

<b>Estabilidad laboral</b>	
Clasificación	Cantidad
Muy insatisfecho	0
Insatisfecho	0
Satisfecho	0
Muy satisfecho	22
<b>Total</b>	<b>22</b>

Figura 18. Estabilidad laboral



Es evidente la Estabilidad ofrecida por la institución a los empleados, los cuales manifiestan en su totalidad estar muy satisfechos con todas las garantías ofrecidas.

**3.5.4 Comunicación.** Muestra el nivel de entendimiento y comunicación entre los colaboradores y que se refleja finalmente al cliente externo.

**Pregunta 4. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?**

Cuadro 30. Comunicación

Comunicación	
Clasificación	Cantidad
Nunca	0
Algunas veces	2
Casi siempre	3
Siempre	17
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

Figura 19. Comunicación entre Colaboradores



El 91% de los empleados manifestaron que siempre y casi siempre tienen experiencias satisfactorias al momento de comunicarse con sus compañeros. Los otros 2 manifiestan que en ocasiones se han presentado confusiones y distorsión de la información entre ellos.

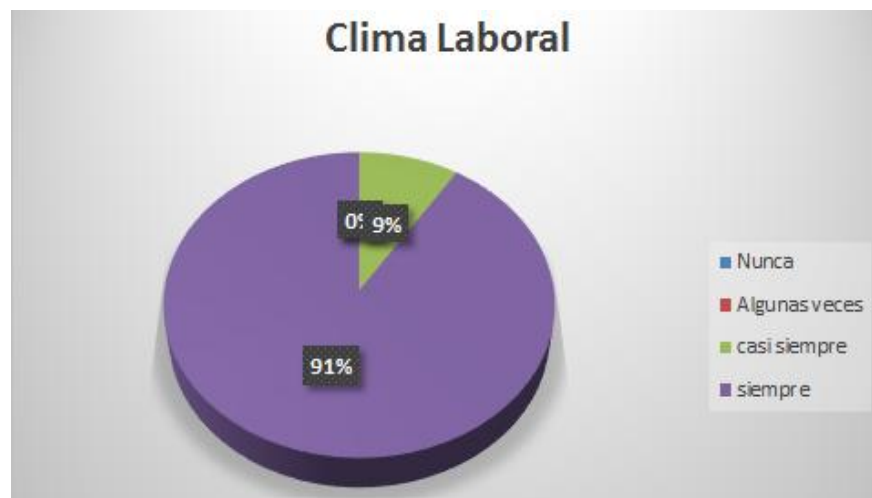
**3.5.5 Clima Laboral.** No es otra cosa que el medio en el que se desarrollan las actividades cotidianas.

**Pregunta 5. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?**

Cuadro 31. Clima Laboral

Clima laboral	
Clasificación	Cantidad
Nunca	0
Algunas veces	0
Casi siempre	2
Siempre	20
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

Figura 20. Clima laboral



El 91 % de los empleados asegura tener fácil expresión de sus ideas en el ambiente actual y entre sus compañeros. Dos de ellos en cambio dicen que existe un clima laboral satisfactorio pero sin que falte alguna situación un tanto indeseada.

**3.5.6 Herramientas de Trabajo.** Son los materiales con que cuentan los trabajadores para el desarrollo de sus funciones.

**Pregunta 6. ¿La empresa le facilita los materiales y equipos necesarios para su trabajo?**

Cuadro 32. Herramientas de Trabajo

<b>Herramientas de trabajo</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>
Nunca	0
Algunas veces	0
Casi siempre	0
Siempre	22
<b>Total</b>	<b>22</b>

Figura 21. Herramientas de trabajo



El 100% de los empleados afirma recibir todo lo concerniente a herramientas y equipos necesarios en el cumplimiento de sus labores.

**3.5.7 Absentismo.** Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

**Pregunta 7. En el último año, ¿Cuántas veces ha faltado a su trabajo?**

Cuadro 33. Absentismo

Absentismo	
Clasificación	Cantidad
Nunca	8
Entre 1 y 3 días	10
1 semana	4
Más de 15 días	0
<b>Total</b>	<b>22</b>

Figura 22. Absentismo



El 46% de los empleados han faltado entre 1 y 3 días a su trabajo, el 36 % nunca ha faltado a sus labores y finalmente un 18% que faltó más de una semana en alguna ocasión. Es necesario implementar más medidas de prevención que minimicen el ausentismo en la UTAE.

**3.5.8 Pertenencia.** Es el nivel de participación para con la organización, sentirse parte del equipo de trabajo de la institución. Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

**Pregunta 8. ¿El nombre de la empresa y su reconocimiento en el sector, es gratificante para usted?**

Cuadro 34. Sentido de Pertenencia

<b>Pertenencia</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>
Nada gratificante	0
Algo gratificante	0
Casi siempre gratificante	2
Muy gratificante	20
<b>Total</b>	<b>22</b>

Figura 23. Sentido de pertenencia de los Colaboradores



Al 90% de los colaboradores les resulta muy gratificante trabajar para la FCV. El otro 10 % manifiesta casi siempre gratificante.

**3.5.9 Motivación.** La motivación laboral mide la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

**Pregunta 9. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?**

Cuadro 35. Motivación

Motivación	
Clasificación	Cantidad
Desmotivado	0
Algo motivado	0
Motivado	14
Bastante motivado	8
<b>Total</b>	<b>22</b>

Figura 24. Motivación de los Colaboradores



El 64% de los empleados manifiestan estar motivados al llevar a cabo sus actividades el 36% restante están muy motivados. La retención del capital humano revela una fortaleza significativa para la unidad para la UTAE.

**3.5.10 Remuneración.** Con este aspecto se mide la conformidad de los empleados en cuanto a los montos de los salarios que devengan por sus labores.

**Pregunta 10. ¿Se siente a gusto con sus condiciones salariales?**

Cuadro 36. Condiciones Salariales

<b>Condiciones salariales</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>
Insatisfecho	0
Conforme	5
Satisfecho	15
Muy satisfecho	2
<b>Total</b>	<b>22</b>

Figura 25. Condiciones Salariales



El 77 % de los empleados afirman sentirse satisfechos por el pago que reciben por sus servicios, el 23% está conforme pero les gustaría que mejoraran estas condiciones. Es importante dentro del presupuesto para la UTAE contemplar los ajustes de salario.

**3.5.11 Accidentalidad y Prevención.** Es la efectividad los protocolos y guías de seguridad y salud en el trabajo que se dan a conocer y a poner en práctica.

**Pregunta 11. ¿Conoce los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?**

Cuadro 37. Seguridad en el Trabajo

<b>Seguridad en el trabajo</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Cantidad</b>
Ninguno	0
Algunos	1
En su mayoría	20
Todos	1
<b>Total</b>	<b>22</b>

Figura 26. Seguridad en el Trabajo



Solo el 4% de los empleados, conoce algunas de las medidas de prevención, pero más del 95% tienen claros estos protocolos. Fortaleza para la unidad que fomenta las capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo.

**3.5.12 Programas de Capacitación.** Es la preocupación por parte de la unidad de desarrollar las capacidades de los trabajadores proporcionando beneficios para tanto para los colaboradores como para la UTAE.

**Pregunta 12. ¿Recibe capacitaciones adecuadas para el desempeño de su labor?**

Cuadro 38. Programas de Capacitación

Capacitaciones	
Clasificación	Cantidad
Nunca	0
Algunas veces	0
Casi siempre	15
Siempre	7
<b>Total</b>	<b>22</b>

Figura 27. Programas de Capacitación



El total de empleados afirma que permanentemente reciben capacitaciones para el mejoramiento de los procesos en sus labores.

Cuadro 39. Matriz Perfil de capacidad Interna (PCI) - Talento Humano

Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE) FCV						
VARIABLE	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		<i>Debilidad</i>		<i>Fortaleza</i>		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	
Experiencia y Antigüedad	0,1				X	0,4
Estabilidad y condiciones de trabajo	0,2				X	0,8
Comunicación y clima laboral	0,2				X	0,8
Herramientas de trabajo	0,1				X	0,4
Rotación	0,1			X		0,3
Remuneración	0,2			X		0,6
Programas de capacitación e Integración	0,1				X	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>					<b>3,7</b>

La MPCl para el Talento Humano con un resultado ponderado de 3.7, indica que el proceso de administración de Personas por parte de la Dirección de relaciones humanas está alineado con la planeación estratégica definida para la unidad. Los colaboradores se sienten motivados, hay poca rotación de personal, El nivel de retención de personal es alto, los empleados están contentos con la estabilidad que se les ofrece, la remuneración y las condiciones de trabajo. Se realizan constantes capacitaciones e integraciones a los empleados.

### 3.6 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I) CONSOLIDADA

En la siguiente matriz se presenta el consolidado de la auditoría interna, resultado obtenido de las calificaciones de cada uno de los factores relevantes descritos en el presente capítulo y su ponderación.

Cuadro 40. Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI

<b>Matriz de Perfil de Capacidad Interna FCV- UTAE</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO TOTAL</b>
Evaluación Gerencial	0,1	3,4	0,34
Evaluación de Mercados	0,3	3,2	0,96
Evaluación Financiera	0,2	3,2	0,64
Evaluación del Servicio	0,2	4	0,8
Evaluación del Talento Humano	0,2	3,7	0,74
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,48</b>

La matriz PCI con un total ponderado de 3.48 determina que la UTAE es sólida internamente. Los procesos por parte del área gerencial, de servicio y de talento humano son efectivos y alineados al logro de las metas. Por otra parte, las de Mercadeo y Financiera se identifican como áreas débiles que necesitan atención e implementación de estrategias que ayuden al alcance de los objetivos establecidos por la unidad.

#### 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico, es el ejercicio de formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan a la unidad de transporte aéreo lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la prestación del servicio, las operaciones y otras áreas para lograr el éxito de la unidad de negocio.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes, es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una organización podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción.

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

*La formulación de la estrategia* incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

*La implantación de la estrategia* se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

*La evaluación de la estrategia* es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

#### **4.1 MISIÓN**

FCV Transporte aéreo Medicalizado, es una unidad empresarial de negocios de la Fundación Cardiovascular de Colombia, dedicada al traslado de pacientes a nivel nacional e internacional; brindar un servicio de traslado seguro y atención aérea Medicalizado de alta calidad a nivel nacional e internacional, para pacientes críticos y no críticos, así como el transporte de componentes anatómicos que necesiten la logística y coordinación médica especializada a cargo de un equipo humano calificado.

#### **4.2 VISIÓN**

En el 2021 seremos los líderes en el traslado aéreo de pacientes en América latina, contando con tecnología de punta en aeronaves, plenamente dotadas de equipos al servicio de clientes nacionales y extranjeros, aportando el conocimiento, calidad y experiencia de la Fundación Cardiovascular de Colombia, garantizando la trazabilidad de atención al paciente y la disponibilidad siete días a la semana, las 24 horas de día con el mejor equipo de trabajo técnico, operativo y médico asistencial en función de salvar vidas.

## **4.3 VALORES CORPORATIVOS**

### **Laboriosidad**

Realizar el trabajo con total dedicación, interés y esmero, procurando siempre entregar lo mejor, para obtener resultados óptimos que generen satisfacción total en los clientes, y utilizando adecuadamente los recursos proporcionados por la Institución. Haciendo las cosas bien desde el principio hasta el fin, observando con alto sentido ético todas las actuaciones e intervenciones en los productos y servicios que llegan a los clientes, anticipándose a las oportunidades de mejora que lleven a trabajar cada días más y mejor.

### **Innovación y Creatividad**

Trabajar en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, manteniendo siempre una actitud de flexibilidad hacia el cambio que a su vez permita la búsqueda de soluciones hacia contratiempos inesperados que conlleven a seguir fortaleciendo la capacidad de aprendizaje continuo.

### **Trato Humanizado**

Generar confianza, emociones agradables y sentimientos humanos de buen trato a nuestros clientes y proveedores, para así permitir momentos de verdad y otorgar valor agregado en el servicio que les ofrecemos.

### **Lealtad**

Trabajar día a día demostrando un alto sentido de pertenencia y compromiso institucional hacia la FCV, uniendo esfuerzos para el cumplimiento de metas y

objetivos, defendiendo el nombre de la institución, y actuando siempre con transparencia y sinceridad, siendo leales hacia las normas y valores de la institución.

### **Respeto**

Contribuir al mantenimiento de un ambiente de trabajo cordial y amable reconociendo y aceptando los derechos y las diferencias de las demás personas, cumpliendo de manera oportuna con las responsabilidades establecidas y brindando un trato considerado y cortés a las personas con las que día a día nos relacionamos, principalmente nuestros clientes.

### **Solidaridad**

Actuar con equidad orientando la labor hacia la comunidad ofreciendo apoyo y colaboración a las demás personas, trabajando con sentido de fraternidad y unión que no sólo conlleve a la obtención de logros y metas personales, sino propendiendo además al cumplimiento de objetivos que promuevan el desarrollo y progreso institucional.

### **Honestidad**

Actuar con la verdad en todos y cada uno de los actos hacia nuestros clientes, proveedores y comunidad en general, imprimiendo un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en nuestro trabajo.

## **4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

El análisis y la selección de las estrategias para la Unidad de Transporte Aéreo de la FCV, intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán lograr

su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan la base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

**4.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A.).** La elaboración de esta matriz permite identificar el tipo de estrategia más adecuada a implementar en la Unidad de Transporte Aéreo. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (Fortaleza financiera FF y Ventaja competitiva VC), y dos dimensiones externas (Estabilidad ambiental EA y Fortaleza industrial FI). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica de la unidad.

Los pasos que componen la elaboración de esta matriz se presentan a continuación:

- Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- Asignar un valor numérico que varíe de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (mejor) a 6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
- Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto y.

- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la UTAE.

#### *Identificación de variables para cada dimensión*

#### **Fortaleza Financiera (FF)**

- El rendimiento sobre los activos de la UTAE en 2014 presentó un crecimiento del 1.5% en comparación al año anterior.
- Los ingresos netos de la UTAE ascendieron a 1.400 millones de pesos en 2014. Presentaron un incremento del 5% en comparación al 2013.
- Bajo nivel de apalancamiento pues utiliza el nombre de la FCV para obtener financiación.

#### **Fortaleza Industrial (FI)**

- Creación de Zonas Francas en Santander para la prestación de servicios de salud, incrementan el turismo en Colombia.
- Accesibilidad a tecnología de punta y equipos médicos especializados para la prestación del servicio.
- Pocos IPS en Colombia que cuentan con su flota de aviones para el traslado de pacientes.
- La emisión de normas por parte de Entes reguladores incrementa la competitividad en el sector.

#### **Ventaja Competitiva (VC)**

- La UTAE ofrece trazabilidad en la atención de pacientes críticos ofreciendo servicios complementarios al vuelo.

- Cuenta con el respaldo de las clínicas de la FCV con IV nivel de complejidad en ciudades principales del país.
- Ofrece servicios especializados en el área Cardiovascular.
- Equipos y personal médico especializado en el traslado de pacientes críticos.

### **Estabilidad Ambiental (EA)**

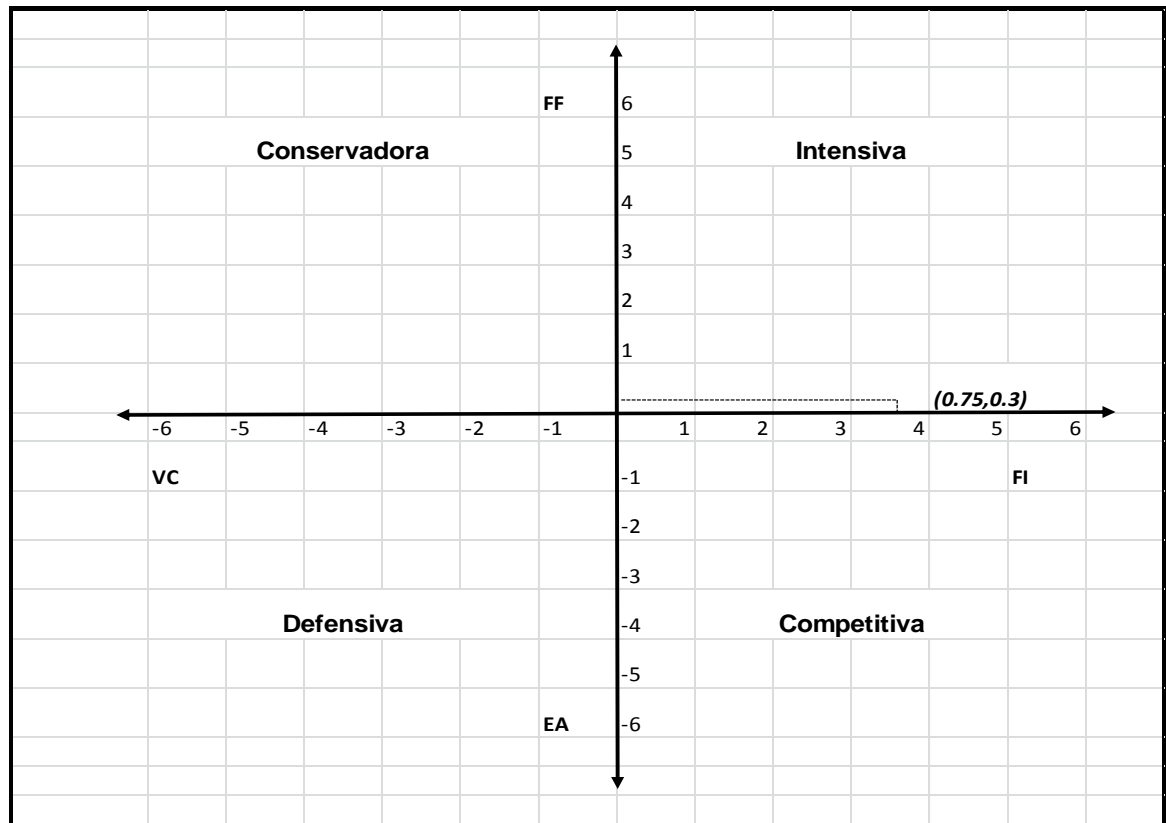
- El nivel de población en aumento en zonas de difícil acceso a servicios médicos.
- El transporte aéreo es un servicio de obligatoriedad para la ERP que tengan pacientes con pertinencia de los mismos.
- El número de Entidades Responsables de pago tiene tendencia a disminuir con el tiempo por las nuevas reformas a la salud.
- Número pequeño de prestadores del servicio a nivel nacional.

Cuadro 41. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA

<b>MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACION DE ACCIÓN (PEEA) PARA LA UNIDAD DE TRANSPORTE AEREO DE LA FCV</b>	
<b><i>FORTALEZA FINANCIERA (F.F)</i></b>	<b>CALIFICACIONES</b>
El rendimiento sobre los activos de la UTAE en 2014 presento un crecimiento del 1.5% en comparación al año anterior.	3,0
Los ingresos netos de la UTAE ascendieron a 1.400 millones de pesos. "Presentaron un incremento del 5% en comparación al 2013	4,0
Bajo nivel de apalancamiento pues utiliza el nombre de la FCV para obtener financiación	2,0
Unidad no ha encontrado el punto de equilibrio financiero	2,0
	<b>11,0</b>

<b>MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACION DE ACCIÓN (PEEA) PARA LA UNIDAD DE TRANSPORTE AEREO DE LA FCV</b>	
<b><u>FORTALEZA INDUSTRIAL(F.I)</u></b>	
Creación de Zonas Francas para la prestación de servicios de salud incrementan el turismo en Colombia	5,0
Accesibilidad a tecnología de punta y equipos médicos especializados para la prestación del servicio.	6,0
Pocos IPS en Colombia que cuentan con su flota de aviones para el traslado de pacientes	6,0
La emisión de normas por parte de Entes reguladores incrementa la competitividad en el sector	4,0
	<b>21,0</b>
<b><u>VENTAJA COMPETITIVA (V.C)</u></b>	
La UTAE ofrece trazabilidad en la atención de pacientes críticos ofreciendo servicios complementarios al vuelo	-1,0
Cuenta con el respaldo de las clínicas de la FCV con IV nivel de complejidad en ciudades principales del país.	-2,0
Ofrece servicios especializados en el área Cardiovascular	-2,0
Equipos y personal médico especializado en el traslado de pacientes críticos	-1,0
	<b>-6,0</b>
<b><u>ESTABILIDAD AMBIENTAL (E.A)</u></b>	
El nivel de población en aumento en zonas de difícil acceso a servicios médicos	-2,0
El transporte aéreo es un servicio de obligatoriedad para la ERP que tengan pacientes con pertinencia de los mismos	-2,0
El número de Entidades Responsables de pago tiene tendencia a disminuir con el tiempo	-3,0
Número pequeño de prestadores del servicio a nivel nacional	-3,0
	<b>-10,0</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	
El promedio EA es de $-10.0 / 4 = -2.5$	El promedio de FI es $21.0 / 4 = 5.25$
El promedio VC es de $-6.0 / 4 = -1.5$	El promedio de FF es $11.0 / 4 = 2.75$
Coordenadas del vector direccional:	<b>eje X: <math>-1.5 + (+5.25) = +3.75</math></b>
	<b>eje Y: <math>-2.5 + (+2.75) = +0.3</math></b>

## Gráfica de la Matriz PEEA



En la anterior gráfica se visualiza la posición de la UTAE en el cuadrante superior derecho. Este cuadrante identifica a la unidad en una excelente posición para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades del medio y evitar las amenazas externas. El cuadrante propone estrategias de **tipo Intensivas** como:

- *Penetración en el mercado*, cuyo objetivo es atender los requerimientos de vuelos de un mayor número de ERP.
- *Desarrollo del mercado*, expansión hacia nuevos mercados geográficos, nuevas dimensiones del servicio, nuevos canales de distribución y otras políticas de precios para atraer nuevos clientes o crear nuevos segmentos.

**4.4.2 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (D.O.F.A).** D.O.F.A, es una herramienta analítica que permite examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una empresa, este análisis también entrega la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual se desarrolla. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado para diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, unidad estratégica de negocios, entre otros, el análisis permite que se diseñen y que califiquen todas las estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico que se propone desarrollar en las empresas.

La Matriz DOFA permite formular estrategias de cuatro tipos: FO, DO, FA, DA, donde las F representan las fortalezas, las D corresponden a las debilidades, las O representan las oportunidades y las A corresponden así a las amenazas de un negocio o empresa.

**Las estrategias de tipo FO:** Constituyen las fuerzas internas de la empresa junto con las oportunidades externas, y donde se puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades y tendencias externas, con el fin de potencializar y asegurar el éxito.

**Las estrategias de tipo DO:** Están constituidas por las Debilidades de la empresa y Oportunidades externas, en este grupo de acciones se deben reunir las debilidades y las oportunidades con el fin de alcanzar el mejoramiento de la empresa.

**Las estrategias FA:** este tipo de estrategias buscan aprovechar las fuerzas de la empresa para disminuir las repercusiones que tienen las amenazas externas. Estas estrategias buscan priorizar de la mejor manera las fortalezas y minimicen los efectos negativos que amenazan la empresa.

**Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en riesgo.

Estas estrategias indican que la empresa debe luchar por la supervivencia, fusionarse, o declarar la quiebra u optar por la liquidación definitiva, puesto que contienen las debilidades internas y amenazas externas.

Con base en el análisis de las variables y factores realizado en la auditoría interna y externa, se detalla a continuación el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

### **Lista de oportunidades**

- Desarrollo Competitivo en salud
- Creación de Zonas Francas para servicios de salud especializados
- Promoción y Prevención en Salud
- Disminución de la tasa de Desempleo
- Precios del Dólar
- Medios y Procedimientos Tecnológicos para la prestación de servicios de salud
- Acceso a tecnologías avanzadas para la prestación de servicios de salud
- Mejoramiento de procesos
- Condiciones Geográficas del País
- Innovación tecnológica y de infraestructura para la recepción y traslado de pacientes

### **Lista de Amenazas**

- Existencia de otros prestadores nacionales del servicio de traslado aéreo de pacientes
- Existencia de servicios sustitutos al traslado aéreo médico de pacientes en estado crítico
- Entidades reguladoras del tráfico aéreo nacional e internacional
- Clima político y reformas al sistema de salud en el País
- Tendencias en Salud

### **Lista de Fortalezas**

- Estructura organizacional adecuada y alineada con la estrategia corporativa
- Modelo de negocio canalizado a través de las direcciones corporativas
- Adecuados procesos de control a través de grupos primarios
- Adecuada estructura para la prestación del servicio, funciones claramente definidas y asignadas.
- Única IPS en Santander con el servicio de transporte aéreo Medicalizado complementario a una atención de servicios de salud
- Servicios complementarios al vuelo como laboratorios, ecografías, etc.
- Personal médico especializado en el servicio de traslado de pacientes críticos
- Equipos médicos especializados para la asistencia médica ( ECMO)

### **Lista de Debilidades**

- La unidad no posee direccionamiento estratégico, sin misión, visión, objetivos a corto, mediano y largo plazo
- El porcentaje de participación en el mercado no es considerable, porque la unidad comienza sus actividades en 2014

- No se llevan a cabo investigaciones de mercado que ayuden a la identificación de clientes, sus necesidades y nivel de satisfacción, demanda del servicio, características de las de otros prestadores, y otros aspectos que inciden en la decisión final de contratación.
- Precios medianamente competitivos por los altos costos de operación
- Bajo nivel de apalancamiento

**MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS  
(DOFA)**

Cuadro 42. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA

<b>DOFA</b>	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	1. Estructura organizacional adecuada y alineada con la estrategia corporativa	1. La planeación atiende a la establecida a nivel corporativo, que garantiza la supervivencia en el mercado, pero no se tienen en cuenta estudios de mercadeo ni la incidencia de factores externos que pueden afectar los resultados
	2. Por el modelo de negocio la información para la dirección de las actividades es canalizada a través de las direcciones corporativas	2. La unidad no posee direccionamiento estratégico, sin misión, visión, objetivos a corto, mediano y largo plazo
	3. El control de las actividades se realiza con medición de los resultados y detectando oportunidades de mejora en espacios como los grupos primarios	3. El porcentaje de participación en el mercado no es considerable, porque la unidad comienza sus actividades en 2014.

	4. El proceso para la prestación de los servicios está estructurado las funciones están definidas y asignadas.	4. El área de mercadeo de la unidad no está estructurada, y el 90% de las labores comerciales son realizadas solo por 1 embajador comercial
	5. Única IPS en Santander con el servicio de transporte aéreo medicalizado complementario a una atención de servicios de salud	5. No se llevan a cabo investigaciones de mercado que ayuden a la identificación de clientes, sus necesidades y nivel de satisfacción, demanda del servicio, características de las de otros prestadores, y otros aspectos que inciden en la decisión final de contratación.
	6. Servicios complementarios al vuelo como laboratorios, ecografías, etc.	6. Precios medianamente competitivos por los altos costos de operación.
	7. Personal médico especializado en el servicio de traslado de pacientes críticos	7. Dificultad para la UTAE en encontrar el punto de equilibrio financiero
	8. Equipos médicos especializados para la asistencia médica ( ECMO)	8. Bajo nivel de apalancamiento pues utiliza el nombre de la FCV para obtener financiación
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Desarrollo Competitivo que permite el impulso de la economía del país	<b>PENETRACION EN EL MERCADO</b>	<b>FORTALECIMIENTO INTERNO</b>
2. Creación de zonas francas para servicios de salud que potencializan los servicios de salud del país	1. Convenios contractuales con las IPS potenciales, estableciendo montos para la prestación del servicio y minimizando trámites en la ejecución del mismo, haciendo más oportuno el traslado	1. Restructuración del área de mercadeo y delegación de funciones, que posicione la empresa en el mercado a fin de incrementar los ingresos.

<p>3. Promoción y Prevención que inciden en el direccionamiento de pacientes con el fin de evitar los eventos que afectan la salud de una población</p>	<p>2. Establecimiento de convenios con prestadores del servicio de transporte terrestre complementario al vuelo y que ayudaría a dar extensión hacia los servicios de internación de la FCV y a la captación de más usuarios del servicio.</p>	<p>2. Planes de reclutamiento, capacitación e incentivos de personal, que permitan el fortalecimiento de las aéreas administrativas de la unidad</p>
<p>4. Disminución del Desempleo incide en el índice de pacientes cotizantes por lo tanto aumenta la demanda de posibles pacientes</p>	<p>3. Ajustar los precios de los traslados en el manual tarifario de vuelos, de acuerdo al mercado cambiante y a los costos.</p>	<p>3. Empoderamiento por parte de la gerencia de cada uno de los procesos implicados en la prestación del servicio, teniendo información de primero mano acerca del estado actual de la unidad y así poder instaurar acciones de mejora de los procesos.</p>
<p>5. Precios del Dólar contribuye al mejores ingresos por traslado de pacientes internacionales</p>	<p>4. Intensificación de la fuerza de ventas por parte del embajador comercial, para la captación de pacientes que requieran el servicio haciendo énfasis en la trazabilidad.</p>	<p>4. Un estudio de mercados para ampliar la atención a usuarios internacionales, como aseguradoras cuyos usuarios puedan adquirir el servicio.</p>
	<p>5. Plan publicitario y de promoción para la oferta del servicio.</p>	<p>5. Revisión de procedimientos con el fin de minimizar los costos y tiempos de espera en la prestación del servicio de traslado de pacientes.</p>
<p>7. Acceso a tecnologías de la información, equipos médicos avanzados, genera cambios en las estructuras de los modelos de negocio en el país.</p>	<p>6. Diseño de un programa de beneficios e incentivos para clientes con mayor solicitud de servicio de traslado aéreo Medicalizado</p>	

8. Mejoramiento, innovación de procesos en áreas funcionales de las empresas permite mejorar la posición competitiva de las empresas	7. Innovación tecnológica y de infraestructura para el traslado y atención integral de pacientes que asegure calidad. Seguridad y oportunidad en el servicio.	
9. Condiciones geográficas del país que limitan el traslado de pacientes solo por vía aérea.		
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Otros prestadores nacionales posicionados, del servicio de traslado aéreo medicalizado	<b>EXPANSION DEL MERCADO</b>	<b>ALIANZAS Y ACUERDOS ESTRATEGICOS</b>
2. Aumento de los impuestos disminuye el porcentaje de utilidad de las empresas contratantes y su capacidad de contratación	1. Identificación de los territorios con poco acceso a servicios de salud con el fin de ampliar la cobertura a nivel nacional en la prestación de los servicios	1. Establecer alianzas estratégicas y convenios que permitan mejorar el mercadeo del servicio de transporte aéreo médico y de servicios complementarios
3. Antecedentes Legales y políticos del país	2. Realizar una gestión de mercadeo con las entidades responsables de pago que resalten la experiencia médica, equipos médicos especializados y servicios complementarios del transporte aéreo.	2. Conciliar acuerdos con las entidades que rigen y limitan el tráfico aéreo (Aero civil) y junto con los otros prestadores ajustar las normas buscando disminuir costos de operación y mantenimiento.

4. Otros prestadores de servicios sustitutos al traslado aéreo Medicalizado	3. Ofertar los servicios de traslado aéreo junto con los de internación que ofrece FCV en cada una de sus sedes, incrementaría el número de vuelos y de pacientes atendidos por hospitalización. (trazabilidad)	
5. Entidades que rigen y limitan el tráfico aéreo nacional e internacional	4. Aprovechamiento de políticas gubernamentales que impulsan a la creación de entidades especializadas para mejorar la promoción e internacionalización de servicios de salud.	
6. Clima político y Reformas a la Salud en Colombia		
7. Tendencias en Salud de la población que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida y prevención de enfermedades.		
8. Inflación		

A pesar de que la empresa operará bajo la modalidad de zona franca con ventajas tributarias, se considera el factor impuestos como una amenaza en relación por ejemplo a la nueva reforma tributaria que se tramita ante el Congreso de la República, en la cual se espera mayor impacto en las tasas impositivas tales como impuesto CREE, Impuesto al Patrimonio, Aumento del IVA, entre otros.

Es por ello que en la matriz POAM de análisis interno, y numeral 2.1.3 del presente documento, el factor Impuestos se clasificó como una amenaza débil en

razón a que mayores tributos para las Entidades Responsables de pago (ERP), minimizan la posibilidad de contratar servicios de alto costo para sus afiliados como lo es el de transporte aéreo Medicalizado, lo que representaría una menor demanda del servicio ofertado por la Unidad de Transporte Aéreo de la FCV.

Los resultados de la matriz DOFA, permiten sintetizar en las siguientes estrategias:

**PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** En busca de una mayor participación en el mercado de traslado aéreo de pacientes, se requiere establecer amplios convenios con entidades responsables de pago (erp) y empresas prestadoras del servicio de transporte terrestre medicalizado de pacientes, para lograr un desarrollo más eficaz de la actividad. Así mismo se debe aumentar el esfuerzo en marketing, publicidad, y eficiencia en la cadena de suministro del servicio.

**FORTALECIMIENTO INTERNO:** Esta estrategia se enfoca principalmente en atacar las debilidades a fin de convertirlas en fortalezas, a través de una eficiente organización administrativa, de operación y diseño e implementación plan de mercadeo.

**EXPANSION DEL MERCADO:** La UTAE requiere incursionar en nuevas áreas del mercado de traslado de pacientes, para ello deberá incluir algunas mejoras en cuanto a procesos más eficientes que le permitan posicionarse, así como abrir aún más la posibilidad de incursionar en mercados extranjeros para el traslado aéreo de pacientes.

**ALIANZAS Y ACUERDOS ESTRATEGICOS:** Suscribir acuerdos con las entidades que rigen y limitan el tráfico aéreo (Aero civil) con el fin facilitar la movilidad y ejecución de traslados. Convenir con otros prestadores del servicio (subcontratación), ampliando la atención de la demanda, dar cumplimiento a las

necesidades de los clientes y buscando disminuir costos de operación y mantenimiento.

**4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).** Esta matriz se emplea para determinar el grado de atracción de las estrategias viables identificadas en la etapa comparativa. Proporciona una base objetiva para la selección de estrategias específicas. La matriz MCPE usa la información obtenida en los análisis (DOFA) y el análisis externo (POAM), análisis interno (MPCI), que permitan así decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias a tener en cuenta en la toma de decisiones.

A continuación, se definen los pasos necesarios para elaborar la MCPE:

- Elaborar una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves de la empresa.
- Asignar calificación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices de evaluación POAM y MPCI.
- Identificar las estrategias cuya aplicación debería considerar la empresa, de acuerdo al análisis DOFA ya realizado.
- 4. Determinar los puntajes del atractivo, valores numéricos que indican el atractivo de una estrategia, tras el análisis de cada factor crítico para el éxito, interno o externo, determinando así si Afecta este factor la elección de las estrategias.
- La escala de los puntajes del atractivo es: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.
- si el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta, no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.
- Calcular los puntajes del atractivo total.

- Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. La suma de los puntajes del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las alternativas.

Las estrategias analizadas son:

**Estrategia 1:** Penetración en el mercado

**Estrategia 2:** Fortalecimiento Interno

**Estrategia 3:** Expansión del mercado

**Estrategia 4:** Alianzas y Acuerdos Estratégicos

Cuadro 43. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS									
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		PENETRACION EN EL MERCADO		FORTALECIMIENTO INTERNO		EXPANSION DEL MERCADO		ALIANZAS Y ACUERDOS ESTRATEGICOS	
FACTORES CLAVE	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES EXTERNOS									
<b>OPORTUNIDADES</b>									
1. Desarrollo Competitivo que permite el impulso de la economía del país	2	1	2	0	0	1	2	1	2
2. Creación de zonas francas para servicios de salud que potencializan los servicios de salud del país	2	3	6	4	8	4	8	3	6
3. Promoción y Prevención que inciden en el direccionamiento de pacientes con el fin de evitar los eventos que afectan la salud de una población	1	0	0	1	1	3	3	4	4
4. Disminución del Desempleo incide en el índice de pacientes cotizantes por lo tanto aumenta la demanda de posibles pacientes	1	1	1	0	0	1	1	1	1

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS									
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		PENETRACION EN EL MERCADO		FORTALECIMIENTO INTERNO		EXPANSION DEL MERCADO		ALIANZAS Y ACUERDOS ESTRATEGICOS	
FACTORES CLAVE	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES EXTERNOS									
5. Precios del Dólar contribuye al mejores ingresos por traslado de pacientes internacionales	3	2	6	1	3	3	9	3	9
6. Desarrollo tecnológico que impacta los sectores de la economía y la sociedad generando la universalización en las relaciones entre negociadores distantes	3	3	9	4	12	4	12	3	9
7. Acceso a tecnologías de la información, equipos médicos avanzados, genera cambios en las estructuras de los modelos de negocio en el país	2	4	8	4	8	4	8	4	8
8. Mejoramiento, innovación de procesos en áreas funcionales de las empresas permite mejorar la posición competitiva de las empresas	3	4	12	4	12	4	12	4	12
9. Condiciones geográficas del país que limitan el traslado de pacientes solo por vía aérea.	4	3	12	3	12	4	16	3	12
<b>AMENAZAS</b>									
1. Otros prestadores nacionales posicionados, del servicio de traslado aéreo Medicalizado	4	4	16	2	8	3	12	3	12
3. Antecedentes Legales y políticos del país	2	1	2	2	4	2	4	2	4
4. Otros prestadores de servicios sustitutos al traslado aéreo Medicalizado	4	4	16	2	8	4	16	3	12
5. Entidades que rigen y limitan el tráfico aéreo nacional e internacional	2	2	4	3	6	4	8	4	8
6. Clima político y Reformas a la Salud en Colombia	1	3	3	3	3	3	3	3	3
7. Tendencias en Salud de la población que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida y prevención de enfermedades.	1	1	1	2	2	3	3	3	3
8. Inflación	2	2	4	2	4	2	4	1	2

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS									
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		PENETRACION EN EL MERCADO		FORTALECIMIENTO INTERNO		EXPANSION DEL MERCADO		ALIANZAS Y ACUERDOS ESTRATEGICOS	
FACTORES CLAVE	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES EXTERNOS									
FACTORES INTERNOS									
FORTALEZAS									
1. Estructura organizacional adecuada y alineada con la estrategia corporativa	1	1	1	3	3	2	2	2	2
2. Por el modelo de negocio la información para la dirección de las actividades es canalizada a través de las direcciones corporativas	2	1	2	3	6	1	2	3	6
3. El control de las actividades se realiza con medición de los resultados y detectando oportunidades de mejora en espacios como los grupos primarios	3	0	0	3	9	3	9	3	9
4. El proceso para la prestación de los servicios está estructurado las funciones están definidas y asignadas.	2	0	0	3	6	1	2	2	4
5. Única IPS en Santander con el servicio de transporte aéreo Medicalizado complementario a una atención de servicios de salud	4	4	16	4	16	4	16	3	12
6. Servicios complementarios al vuelo como laboratorios, ecografías, etc.	4	4	16	4	16	4	16	4	16
7. Personal médico especializado en el servicio de traslado de pacientes críticos	4	4	16	4	16	4	16	4	16
8. Equipos médicos especializados para la asistencia médica ( ECMO)	4	4	16	4	16	4	16	3	12
9. Servicios especializados en el área cardiovascular	4	4	16	4	16	4	16	4	16
10. Sedes en Floridablanca, Manizales, Ibagué, Santa Marta	4	4	16	4	16	4	16	4	16
11. Helipuertos en la ips de Floridablanca y el próximo Hospital Internacional de Colombia	4	4	16	4	16	4	16	3	12
12. El nivel académico de los colaboradores es el requerido para cada una de sus funciones	3	2	6	3	9	2	6	2	6
13. La comunicación y el clima laboral favorecen las buenas relaciones laborales	2	1	2	3	6	2	4	2	4
14. Escasa rotación de personal.	3	1	3	4	12	3	9	2	6
15. Constantes capacitaciones e integraciones al personal	3,00	1	3	4	12	3	9	2	6

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS									
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		PENETRACION EN EL MERCADO		FORTALECIMIENTO INTERNO		EXPANSION DEL MERCADO		ALIANZAS Y ACUERDOS ESTRATEGICOS	
FACTORES CLAVE	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES EXTERNOS									
<b>DEBILIDADES</b>									
1. La planeación atiende a la establecida a nivel corporativo, que garantiza la supervivencia en el mercado, pero no se tienen en cuenta estudios de mercadeo ni la incidencia de factores externos que pueden afectar los resultados	2,00	4	8	3	6	4	8	1	2
2. La unidad no posee direccionamiento estratégico, sin misión, visión, objetivos a corto, mediano y largo plazo	4,00	4	16	4	16	4	16	3	12
3. El porcentaje de participación en el mercado no es considerable, porque la unidad comienza sus actividades en 2014.	4,00	4	16	4	16	4	16	3	12
4. El área de mercadeo de la unidad no está estructurada, y el 90% de las labores comerciales son realizadas solo por 1 embajador comercial	4,00	4	16	4	16	4	16	1	4
5. No se llevan a cabo investigaciones de mercado que ayuden a la identificación de clientes, sus necesidades y nivel de satisfacción, demanda del servicio, características de las de otros prestadores, y otros aspectos que inciden en la decisión final de contratación.	3,00	4	12	4	12	4	12	3	9
6. Precios medianamente competitivos por los altos costos de operación.	2,00	4	8	4	8	3	6	3	6
7. Dificultad para la UTAE en encontrar el punto de equilibrio financiero	2,00	4	8	3	6	4	8	3	6
8. Bajo nivel de apalancamiento pues utiliza el nombre de la FCV para obtener financiación	2,00	4	8	3	6	4	8	3	6
<b>SUMA DE PUNTAJES</b>			<b>323</b>		<b>352</b>		<b>366</b>		<b>295</b>

Los resultados de la matriz arrojan que la estrategia que puede generar mayor impacto en los resultados de la unidad de negocio es la Expansión del Mercado, sin embargo, las estrategias de Consolidación y Fortalecimiento Interno y de Penetración en el Mercado son relevantes en la medida que sus calificaciones no guardan diferencias significativas con la obtenida para la estrategia de Expansión

y dada la relevancia de mejorar y fortalecer los procesos internos y llegar a un mayor número de clientes.

La estrategia DA, obtiene una calificación menor a 300 puntos significativamente menor a las tres estrategias anteriores, lo que implica que su impacto no es preponderante para la UTAE en comparación de las estrategias de Expansión, Penetración y Consolidación.

## 5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

Definido el Direccionamiento Estratégico de la Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado (UTAE), después de realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, se presentan las opciones que la unidad tiene para anticiparse a las oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades. Se define para la UTAE, la línea de comportamiento futuro en el mercado, estableciendo sus objetivos, metas, políticas y planes de acción que permitan el logro eficiente de su misión, visión y objetivos corporativos.

### 5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas, son el resultado del análisis interno y del entorno, el cual se refleja en la matriz DOFA, y priorizadas en la matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE, la cual arrojó que las estrategias de Expansión, Penetración y Consolidación son las que generan mayor impacto, por ello, las opciones estratégicas se diseñan en esa línea.

**5.1.1 Estrategia de Rentabilidad: Penetración en el Mercado.** Orientada principalmente al aumento del número de traslados por periodo de tiempo. Dentro de los mecanismos a utilizar en esta estrategia se pueden mencionar:

El desarrollo de la demanda primaria, logrando una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de valores agregados al servicio como lo es el amplio conocimiento en patologías cardiovasculares, contando con los mejores profesionales del área de la salud.

Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia, ofertando un servicio de mayor calidad, con los mejores tiempos de respuesta a

solicitudes, reposicionando la marca, reduciendo tarifas, reforzando la red de distribución, y utilizando promociones de ventas.

Reorganización del canal de distribución, a través de la suscripción de convenios con ambulancias terrestres que faciliten el desplazamiento de pacientes, y así atender mercados desabastecidos, como lo son zonas del Chocó y Leticia a nivel nacional.

**5.1.2 Estrategia Competitiva: Fortalecimiento Interno.** Con esta estrategia se pretende incrementar la solidez y la eficiencia de la unidad, a partir del mejoramiento interno continuo en los procesos, las personas, la tecnología y la infraestructura disponible para la prestación de los servicios.

La estrategia comprende la innovación tecnológica y de infraestructura para el traslado y atención integral de pacientes que asegure calidad, seguridad y oportunidad en el servicio.

En cuanto a los métodos de trabajo, es necesaria la estructuración y designación de las labores de mercadeo, que posicione la empresa en el mercado e incremente sus ingresos. El empoderamiento por parte de la gerencia de cada uno de los procesos implicados en la prestación del servicio y en los que actúan las direcciones de apoyo de la FCV, teniendo información de primera mano, acerca del estado actual de la unidad y así poder instaurar opciones de mejora.

La administración de personas incluyendo eficientes planes de reclutamiento, capacitación e incentivos de personal, que ayudan a la retención de capital humano.

**5.1.3 Estrategia de Desarrollo: Expansión en el Mercado.** Aborda la introducción del servicio de transporte aéreo en nuevas áreas geográficas a nivel

nacional e internacional países como Aruba y Panamá, desarrollando nuevos segmentos de mercado y nuevos canales de distribución.

El ingreso a nuevas zonas, regiones o países se consigue a través de embajadores locales y/o tradings, creando una propia red de prestación de servicios, en la que se establezcan relaciones contractuales con nuevos clientes en las regiones a donde se quiere llegar, o subcontratando a otro prestador del servicio, que ejecute la demanda de vuelos.

La creación de nuevos segmentos objetivos se logra ofertando el portafolio de servicios a nuevas ERP, y de forma diferente, desarrollando nuevas categorías en la línea del servicio, o introduciendo el servicio en otro sector diferente al de la salud.

Para los nuevos canales de distribución se ejecuta una distribución intensiva (directa o indirecta o mixta), selectiva o exclusiva, o creando una red de franquicias para la prestación del servicio.

## **5.2 OBJETIVOS**

Son las directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa. Proporcionan una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés. Sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados.

Los objetivos, ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo. Cuando se establecen con claridad son vitales para el éxito de la unidad de negocio en términos de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado.

En concordancia con las opciones estratégicas presentadas los objetivos estratégicos considerados son:

- Aumentar la participación en el mercado de traslados aéreos medicalizado, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización del servicio que incremente los ingresos de la unidad de negocio.
- Consolidar a la UTAE como una unidad de negocio eficiente, con procesos de calidad y orientación a los resultados, buscando la prestación del mejor servicio de traslado aéreo de pacientes.
- Posibilitar el acceso de servicios de traslado aéreo medicalizado a los usuarios de las entidades responsables de pago (ERP) del territorio nacional e internacional, dando a conocer el portafolio de servicios y promoviendo el desarrollo competitivo de la unidad de transporte aéreo Medicalizado.

### **5.3 METAS**

Las metas son los propósitos a lograr en un plazo determinado, Son un mecanismo importante para lograr el éxito en cualquier empresa, proporcionan beneficios en áreas como la planificación, la motivación y el logro de resultados rápidos, sustentan las bases para la asignación de recursos, evaluación de personal, y proporcionan un mejor control de los objetivos generales.

A continuación, se detallan las metas que se asocian a cada uno de los objetivos estratégicos:

#### **Metas asociadas a la participación en el mercado:**

- Restructuración del área comercial de la UTAE en el segundo semestre del 2016, diseñando objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, procesos a

desarrollar para la efectiva publicidad, promoción, distribución del servicio de traslado de pacientes.

El plan de medios para el cumplimiento de esta meta obedece al siguiente esquema:

### **Publicidad**

Actualmente la FCV presenta pautas publicitarias en las que se resalta la prestación del servicio de transporte aéreo medicalizado, y a través de los siguientes medios de comunicación:

Televisión: Pautas en el canal internacional DISCOVERY CHANNEL y nacional y regional TRO. El presupuesto que se destina para este tipo de comunicación es de aproximadamente 20 millones de pesos mensuales.

Internet: Permanente y actualizada información de los servicios ofertados mediante la página web [www.fcv.org](http://www.fcv.org). Este tipo de publicidad es realizado por el equipo de ingenieros de la fábrica de software de la FCV.

### **Promoción**

La promoción de los servicios de la UTAE la lleva a cabo la gerencia, pues es este el cargo con la autoridad competente y quien tiene en cuenta determinados criterios de negociación para llevar a cabo esta función.

### **Distribución**

Para la distribución en la prestación de los servicios la UTAE cuenta con dos canales el directo y el indirecto.

*Directo:* A través del equipo de asistencia Aero médica de la UTAE

*Indirecto:* El servicio se subcontrata con un tercero (otro prestador).

- Revisión periódica por lo menos una vez al mes de las bases de datos de contacto con Entidades Responsables de Pago (ERP) con el fin de conocer el estado respecto a contactos de los clientes.
- Identificación de las tendencias de selección de clientes por parte de los competidores, con el fin de adoptar tácticas que permitan acceder a ellos con el portafolio de servicios de la unidad realizando una evaluación trimestral de las tendencias del entorno.

**Metas asociadas a la comercialización del servicio:**

- Incrementar en un 20% para el año 2017 la comercialización del servicio de traslado aéreo de pacientes, dentro del territorio regional y nacional.
- Destinación de un presupuesto anual para actividades publicitarias, en medio masivos de comunicación, que permita dar a conocer el servicio de la UTAE
- Incrementar para el 2017 en un 20% el número de contratos suscritos con las entidades responsables de pago (ERP).

**Metas relacionadas con el fortalecimiento interno:**

- Conformación del área de mercadeo de la UTAE, que proponga un agresivo plan de publicidad y promoción del servicio de traslado aéreo de pacientes que permita la captura de nuevos clientes, a través de estudio a realizarse en el segundo semestre de 2016.
- Diseñar para el último trimestre del año 2016 un programa de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal para cada área de la UTAE.

- Personalización de segmentos de mercado, tomando como referencia la posición geográfica, imagen corporativa y demás fortalezas que posibiliten el posicionamiento, competitividad de la UTAE.
- Diseñar estrategias que permitan el hallazgo de nuevas posibilidades de ofertar servicios complementarios como traslado de órganos y pacientes extranjeros ya sea a nivel nacional o internacional.

#### **5.4 POLÍTICAS**

En concordancia con las políticas de la FCV y en pro de alcanzar los objetivos y metas trazadas, se considera:

- Velar porque la prestación de servicios médico-asistenciales garantice la accesibilidad, la calidad, la eficacia y la innovación.
- El Personal de Salud basará su atención en la Evidencia Científica, el conocimiento actualizado y la normatividad legal vigente, la seguridad del paciente y los principios de la ética.
- El alcance de esta política se complementa con la información contenida en el Manual de Gestión Médica y Manual de Gestión Asistencial.
- A través de la DS, la FCV velará por que el actuar del equipo humano de la institución se realice sobre la prestación de servicios, docencia e investigación.
- A través de la Dirección de Salud (DS), la FCV velará por la prestación de servicios con una definida orientación al paciente y su familia.
- A través de la Dirección de Salud (DS), la Fundación Cardiovascular efectuará un seguimiento permanente al comportamiento de los indicadores de gestión médica de cada una de las IPS de la Fundación.
- Establecer estrategias que apunten al logro y cumplimiento de los objetivos trazados en los indicadores de gestión clínica.

- Todos los funcionarios de la institución que realicen actividades médicas o asistenciales deberán apoyar el cumplimiento de las políticas establecidas por el área administrativa encaminadas a hacer viable el cobro de los servicios prestados.
- La FCV reconoce la Historia Clínica como único documento para el registro de las actividades, procedimientos e intervenciones relacionadas con la atención en salud de los pacientes en las diferentes unidades funcionales de servicios ofertadas con criterios de accesibilidad, confidencialidad y privacidad, dando cumplimiento a la normatividad vigente. Ver Política de accesibilidad y confidencialidad de la Historia Clínica contemplada en el Manual de Gestión Médica.

## **5.5 PLAN DE ACCIÓN**

Una vez concluido el análisis de la unidad y el direccionamiento estratégico, se debe iniciar la selección de planes y/o proyectos estratégicos que buscan integrar de manera corporativa el monitoreo, seguimiento y evaluación de las estrategias seleccionadas.

Los proyectos o planes estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas, seleccionando así las primordiales y que promuevan el logro de sus objetivos, y por ende alcanzar la misión y visión.

Los proyectos estratégicos seleccionados para la Unidad de transporte aéreo Medicalizado de la Fundación Cardiovascular de Colombia producto del análisis se presentan a continuación:

Cuadro 44. Plan de Acción proyecto 1. Plan de Mercadeo

<b>PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 1: Plan de Mercadeo</b>			
<i>Actividades</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Inversión estimada</i>
Análisis del mercado meta	Gerencia de la Unidad	Cuarto trimestre 2016	\$ 12.000.000
Análisis de los canales de distribución		Cuarto trimestre 2016	
Análisis de la competencia		Primer trimestre 2017	
Formulación de estrategias		Primer trimestre 2017	
Presupuesto y Plan de mercadeo		Primer trimestre 2017	

Cuadro 45. Plan de Acción proyecto 2. Modernización Tecnológica y de Infraestructura

<b>PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 2: Modernización tecnológica y de Infraestructura</b>			
<i>Actividades</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Inversión estimada</i>
Estudio de necesidades de Aeronaves y Equipos	Costos y presupuestos	Tercer trimestre 2016	sin cuantificar
Cotizar los equipos médicos y Aeronaves		Cuarto trimestre 2016	
Selección de proveedores		cuarto trimestre 2016	
Cotizar los equipos médicos		cuarto trimestre 2016	
Incorporar el costo de los equipos en el presupuesto		primer trimestre 2016	
Ejecutar la compra		segundo trimestre 2017	

Cuadro 46. Plan de Acción Proyecto 3. Reorganización de Procesos Internos

<b>PLAN DE ACCION PROYECTO 3: Reorganización de Procesos Internos</b>			
<i>Actividades</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Inversión estimada</i>
Análisis y detección de fallas en los procesos administrativos	Gerencia de la Unidad	tercer trimestre 2016	\$ 10.000.000
Reestructuración del área de mercadeo y nueva designación de labores.		Primer semestre 2017	
Revisión y ajuste del manual de funciones y procesos.		Segundo semestre 2017	

Cuadro 47. Plan de Acción Proyecto 4. Plan Estratégico para la Administración del Talento Humano

<b>PLAN DE ACCION PROYECTO 4: Proyecto para Administración del Talento Humano</b>			
<i>Actividades</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Inversión estimada</i>
Captación del mejor personal asistencial y operativo	Gerencia de la Unidad	Tercer trimestre 2016	\$ 5.000.000
Definir con claridad los perfiles de los cargos		Tercer trimestre 2016	
Establecer un proceso de selección de personal efectivo		Tercer trimestre 2016	
Definir los beneficios a otorgar a los colaboradores		cuarto trimestre 2016	
Diseñar programas de formación y capacitación que incrementen su calidad de vida Ofrecer una estabilidad laboral acorde a las necesidades de los empleados		cuarto trimestre 2016	

## 5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

La evaluación y seguimiento de los planes de acción propuestos se plantea con el fin de identificar las acciones que requieren mejoras y realizar los correctivos necesarios, todo esto por parte del Gerente de la Unidad de Transporte Aéreo Medicalizado.

Para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es un término que representa unas variables sujetas a medición y cuyo índice representa el valor de la relación entre el logro esperado y el logro alcanzado. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

A continuación, se muestran los indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación de los planes de acción propuestos.

Cuadro 48. Proyecto 1. Plan de Mercadeo

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 1: Plan de Mercadeo				
Actividades	Responsable	Tiempo	Inversión estimada	Indicadores
Análisis del mercado meta	Gerencia de la Unidad	cuatro trimestre 2016	\$ . 12.000.000	Documento Plan de Mercadeo
Análisis de los canales de distribución		cuatro trimestre 2016		
Análisis de la competencia		primer trimestre 2017		
Formulación de estrategias		primer trimestre 2017		
Presupuesto y plan de mercadeo		cuatro trimestre 2016		

Cuadro 49. Proyecto 2. Modernización Tecnológica y de Infraestructura

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 2: Modernización Tecnológica y de Infraestructura				
Actividades	Responsable	Tiempo	Inversión estimada	Indicadores
Estudio de necesidades de Aeronaves y Equipos	Costos y presupuestos	Tercer trimestre 2016	sin cuantificar	Proyecto de Modernización Tecnológica y de Infraestructura
Cotizar los equipos médicos y Aeronaves		cuarto trimestre 2016		
selección de proveedores		cuarto trimestre 2016		
Cotizar los equipos médicos		cuarto trimestre 2016		Cotizaciones y estudio de proveedores
Incorporar el costo de los equipos en el presupuesto		primer trimestre 2016		
Ejecutar la compra		segundo trimestre 2017		Facturas de compra

Cuadro 50. Planes de acción proyecto 3. Reorganización de Procesos Internos

PLAN DE ACCION PROYECTO 3: Reorganización de Procesos Internos				
Actividades	Responsable	Tiempo	Inversión estimada	Indicadores
Análisis y detección de fallas en los procesos administrativos	Gerencia de la Unidad	tercer trimestre 2016	\$ 10.000.000	Documento Análisis y reestructuración de procesos administrativos
Estructuración y apropiación del área de mercadeo de la unidad		tercer trimestre 2016		Conformación de área de mercadeo
Revisión y ajuste del manual de funciones y procesos		tercer trimestre 2016		Manual de Funciones y procedimientos ajustado

Cuadro 51. Planes de acción proyecto 4. Proyecto para la Administración de personas

PLAN DE ACCION PROYECTO 4: Proyecto para la Administración de Personas				
Actividades	Responsable	Tiempo	Inversión estimada	Indicadores
Captación del mejor personal asistencial y operativo	Gerencia de la Unidad	Tercer trimestre 2016	\$ 5.000.000	Entrevistas exitosas/ entrevistas aprobadas
Definir con claridad los perfiles de los cargos		Tercer trimestre 2016		perfiles Definidos perfiles Demandados
Establecer un proceso de selección de personal efectivo		Tercer trimestre 2016		personal capacitado/ personal total
Definir los beneficios a otorgar a los colaboradores		cuarto trimestre 2016		Beneficios otorgados/ beneficios proyectados

## CONCLUSIONES

El presente proyecto de direccionamiento estratégico y su implementación, permitirá a la Unidad de Transporte Aéreo de la FCV, ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de sólo responder, ejerciendo control en su propio destino.

Realizado el análisis de la situación externa e interna de la UTAE, se identificó las brechas existentes en el desempeño organizacional, tales como mercadeo, políticas comerciales, canales de distribución y actividades de publicidad y promoción que deberá la organización priorizar en su desarrollo eficiente a fin de lograr posicionamiento en el mercado de transporte aéreo Medicalizado.

En el análisis externo se determinó que la unidad tiene capacidad para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas frente a otros prestadores por ser parte activa de la Fundación Cardiovascular de Colombia, pionera en la prestación de servicios médicos de alta complejidad.

La evaluación interna determina que la UTAE es sólida internamente. Los procesos por parte del área gerencial, de servicio y de talento humano son efectivos y alineados al logro de las metas. Por otra parte, las de mercadeo se identifican como áreas débiles que necesitan atención e implementación de estrategias que ayuden al alcance de los objetivos establecidos por la unidad.

Los resultados que se obtienen de la matriz DOFA proponen como opciones principales la operacionalización de estrategias comerciales, en razón a penetración y expansión en el mercado, alianzas y acuerdos estratégicos y estrategias de fortalecimiento interno.

Las estrategias definidas en el presente Plan Estratégico, se encuentran alineadas con los objetivos y metas a nivel de la Unidad de Transporte Aéreo y a nivel corporativo en la Fundación.

## RECOMENDACIONES

La etapa de implementación del presente plan estratégico debe realizarse a corto plazo a un año, pues los estudios realizados y propuestas estratégicas se orientan al pronto desarrollo por los constantes cambios en el entorno.

Se recomienda la previa socialización del plan estratégico propuesto ante todos los directivos y colaboradores que hacen parte de la UTAE, permitiendo así el trabajo en equipo y movilización de todas las energías humanas, conocimientos, actitudes y competencias a fin de alcanzar la misión y objetivos corporativos.

Por parte del área financiera de la fundación se deben presupuestar los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos y actividades contempladas en los planes de acción propuestos, teniendo en cuenta que de ello depende alcanzar los objetivos estratégicos formulados, mejorando con ello el estado actual de la UTAE.

Se recomienda a la Gerencia de la UTAE implementar el plan de mercadeo propuesto y dentro de los tiempos diseñados a fin de avanzar eficientemente en materia de mercadeo, analizando las políticas comerciales, los canales de distribución y actividades de publicidad y promoción del servicio y de esta manera mejorar la consolidación y posicionamiento de la Unidad.

Se hace relevante realizar la evaluación y seguimiento del presente proyecto, según los elementos contemplados en el Plan de Acción en razón a las actividades a realizar, responsables, tiempos de ejecución, inversión y cumplimiento de indicadores, con el fin de aplicar en forma oportuna las acciones correctivas y de mejora que sean necesarias garantizando con ello el logro de los objetivos de la unidad de negocio.

## BIBLIOGRAFIA

AERONAUTICA CIVIL. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL. [Sitio web] Bogotá. Aeronáutica Civil, [consulta 25 de Marzo de 2015] [Disponible en] <http://www.aerocivil.gov.co/TServicios/EAeronauticas/Paginas/Inicio.aspx>

BERBEO, Antonio María. Formulación de un plan de negocios para la UNIDAD DE TRANSPORTE AEREO DE LA FCV. Trabajo de grado Maestría en Gerencia de Negocios. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2014. 168 p

CHÍO, Juan Carlos: FCV inauguró la primera unidad de transporte aéreo Medicalizado de Colombia. Vanguardia Liberal. [En línea] Bucaramanga 5 de Enero de 2013. Recuperado de:  
<http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/190217-fcv-inauguro-la-primera-unidad-de-transporte-aereo-medicalizado-de-colombia>

FRED R, David. Conceptos de Administración estratégica. 9ed. Bogotá: Pearson, 2009.

FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA. [Sitio web]. Evolución de una Realidad Empresarial, Bucaramanga. [consulta 15 de Septiembre de 2015] ] [Disponible en] <http://www.fcv.org/>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL. Informe de actividades 2012-2013: Sector administrativo de salud y de protección social. [Sitio web] Bogotá. [Consultado Agosto del 2013] [Disponible en] <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20A%20L%20CONGRESO%202012-2013.pdf>>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia: En: Informe final: Sector Turismo de Salud [Sitio web]. Bogotá. [Consultado Noviembre del 2014]. [Disponible en] [http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20A L%20CONGRESO%202012-2013.pdf](http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20A%20L%20CONGRESO%202012-2013.pdf)>


PROCOLOMBIA. Colombia lidera el ranking latinoamericano de las mejores clínicas y hospitales [Sitio web]. Bogotá. [Consultado Noviembre del 2014]. <<http://www.proexport.com.co/salud-colombia/noticias-turismo-salud/santander-se-perfila-como-destino-internacional-de-salud>>

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica: empresas - dirección y administración; Planificación estratégica. 1ed. Santafé de Bogotá: Norma, 2002. 347p. (ISBN\ISSN 958-04-7029-4)

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ed. Bogotá: 3R Editores, 2010. Pág.29

## ANEXOS

Anexo A. Entidades responsables de pago régimen contributivo y sus afiliados a diciembre 2014

 Supersalud Por la defensa de los derechos de los usuarios				
AFILIACION REGIMEN CONTRIBUTIVO				
No.	EPS	CODIGO	AFILIACION DIC 2014	PART %
1	SALUDCOOP	EPS013	4.164.162	20,1
2	COOMEVA	EPS016	2.957.208	14,2
3	NUEVA EPS	EPS037	2.755.618	13,3
4	SALUD TOTAL	EPS002	2.144.020	10,3
5	SURA	EPS010	1.960.080	9,4
6	FAMISANAR	EPS017	1.581.000	7,6
7	SANITAS	EPS005	1.302.774	6,3
8	COMPENSAR	EPS008	1.031.399	5,0
9	SOS	EPS018	880.083	4,2
10	CAFESALUD	EPS003	698.540	3,4
11	CRUZ BLANCA	EPS023	543.970	2,6
12	COMFENALCO VALLE	EPS012	315.428	1,5
13	ALIANSA SALUD	EPS001	243.670	1,2
14	SALUDVIDA	EPS033	72.006	0,3
15	FERROCARRILES	EAS027	45.519	0,2
16	GOLDEN GROUP	EPS039	43.444	0,2
17	EPM	EAS016	11.274	0,1
18	HUMANA VIVIR	EPS014	4	0,0
19	MULTIMEDICAS	EPS038	1	0,0
20	SALUDCOLOMBIA	EPS034	1	0,0
21	SOLSALUD	EPS026	1	0,0
22	EMSSANAR - MOVILIDAD		3.412	0,0
23	MUTUAL SER - MOVILIDAD		1.726	0,0
24	COOSALUD - MOVILIDAD		780	0,0
25	ASMET SALUD - MOVILIDAD		690	0,0
26	CONVIDA - MOVILIDAD		653	0,0
27	COMFAMILIAR HUILA - MOVILIDAD		583	0,0
28	COMFACOR - MOVILIDAD		386	0,0
29	AMBUQ - MOVILIDAD		335	0,0
30	COMFAMILIAR NARIÑO - MOVILIDAD		251	0,0
31	CAPRESOCA - MOVILIDAD		243	0,0
32	MALLAMAS - MOVILIDAD		213	0,0
33	COMPARTA - MOVILIDAD		184	0,0
34	COMFAMA - SAVIA SALUD - MOVILIDAD		167	0,0
35	CAJACOPI - MOVILIDAD		135	0,0
36	MANEXKA - MOVILIDAD		80	0,0
37	COLSUBSIDIO - MOVILIDAD		51	0,0
38	ANASWAYUU - MOVILIDAD		16	0,0
39	EMDISALUD - MOVILIDAD		9	0,0
40	COMFACHOCO - MOVILIDAD		5	0,0
41	CAFESALUD - MOVILIDAD		2	0,0
	<b>TOTAL</b>		<b>20.760.123</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Base de Datos Única de Afiliados - BDU A

Anexo B. Entidades responsables de pago régimen subsidiado y sus afiliados a diciembre 2014



AFILIACIÓN REGIMEN SUBSIDIADO			
N°	EPS	AFILIACIÓN Mar-14	PART %
1	ANASWAYUU	118,707	0.5
2	AIC	423,920	1.9
3	DUSAKAWI	246,668	1.1
4	AMBUQ	840,509	3.7
5	EMSSANAR E.S.S.	1,696,826	7.5
6	ASMET SALUD	1,627,455	7.2
7	MUTUAL SER	1,117,488	4.9
8	CAFESALUD	1,007,312	4.4
9	COMFAMILIAR CARTAGENA	238,881	1.1
10	COMFAORIENTE	117,488	0.5
11	CAFAM	190,312	0.8
12	COMFAMA	1,746,393	7.7
13	COMFABOY	107,377	0.5
14	COMFACOR	563,875	2.5
15	COMFACUNDI	87,505	0.4
16	CCF DE LA GUAJIRA	128,476	0.6
17	COMFAMILIAR NARIÑO	170,879	0.8
18	CCF DE SUCRE	98,645	0.4
19	COMFACA	1	0.0
20	COMFACHOCO	83,682	0.4
21	COMFAMILIAR HUILA	528,807	2.3
22	COMFANORTE	57,886	0.3
23	CAJACOPI ATLANTICO	503,032	2.2
24	CALISALUD E.P.S	1	0.0
25	CAPITAL SALUD	1,057,245	4.7
26	CAPRECOM EPS	3,499,225	15.4
27	CAPRESOCA EPS	145,738	0.6
28	COLSUBSIDIO	89,636	0.4
29	COMPARTA	1,625,316	7.2
30	COOSALUD E.S.S.	1,607,359	7.1
31	EMDISALUD ESS	466,244	2.1
32	ECOOPSOS	299,285	1.3
33	EPS CONVIDA	359,820	1.6
34	HUMANA VIVIR S.A. E.P.S.	4	0.0
35	MALLAMAS	277,284	1.2
36	MANEXKA EPSI	226,652	1.0
37	PIJAOS SALUD EPSI	79,677	0.4
38	SALUDVIDA S.A. E.P.S	1,283,891	5.7
39	SOLSALUD E.P.S. S.A	2	0.0
40	<b>TOTAL</b>	<b>22,719,503</b>	<b>100</b>

Fuente: BDUA

Anexo C. Tarifario de vuelos Nacionales a Ciudades Capitales - vigencia 2015

UNIDAD DE TRANSPORTE AÉREO ESPECIAL FCV					
VUELOS NACIONALES A CIUDADES CAPITALES					
DESPEGANDO	DESTINO	DEPARTAMENTO	VALOR A COBRAR COP	VALOR A COBRAR USD	APLICA A
Bucaramanga	Arauca	Arauca	\$ 10,800,000	\$ 8,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Armenia	Quindío	\$ 12,000,000	\$ 9,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Barrancabermeja	Santander	\$ 5,900,000	\$ 4,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Amazonas	Leticia	\$ 25,000,000		Lear jet únicamente
Bucaramanga	Barranquilla	Atlántico	\$ 13,000,000	\$ 10,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Bogotá	Cundinamarca	\$ 10,300,000	\$ 8,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Cali	Valle del Cauca	\$ 14,500,000	\$ 11,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Cartagena	Bolívar	\$ 12,800,000	\$ 10,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Cúcuta.	Norte de Santander	\$ 8,000,000	\$ 4,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Girardot	Cundinamarca	\$ 14,000,000	\$ 10,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Ibagué	Tolima	\$ 14,000,000	\$ 9,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Medellín	Antioquia	\$ 9,800,000	\$ 8,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Montería	Córdoba	\$ 12,500,000	\$ 8,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Neiva	Huila	\$ 14,000,000	\$ 11,000	Lear jet únicamente

UNIDAD DE TRANSPORTE AÉREO ESPECIAL FCV					
VUELOS NACIONALES A CIUDADES CAPITALES					
DESPEGANDO	DESTINO	DEPARTAMENTO	VALOR A COBRAR COP	VALOR A COBRAR USD	APLICA A
Bucaramanga	Pasto	Nariño	\$ 19,000,000	\$ 0	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Pereira	Risaralda	\$ 11,800,000	\$ 9,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Popayán	Cauca	\$ 14,200,000	\$ 12,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Riohacha	Guajira	\$ 14,000,000	\$ 11,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Rio negro	Antioquia	\$ 9,800,000	\$ 19,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	San Andrés	San Andrés Isla	\$ 25,800,000	\$ 10,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Santa Marta	Magdalena	\$ 13,000,000	\$ 10,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Sincelejo (Corozal)	Sucre	\$ 12,800,000	\$ 0	Lear jet y R66
Bucaramanga	Valledupar	Cesar	\$ 12,300,000	\$ 9,000	Lear jet y R66
Bucaramanga	Villavicencio	Meta	\$ 10,800,000	\$ 8,000	Lear jet únicamente
Bucaramanga	Yopal	Casanare	\$ 9,500,000	\$ 7,000	Lear jet y R66

Anexo D. Tarifario de Vuelos Locales

VUELOS LOCALES					
DESPEGANDO	DESTINO	DEPARTAMENTO	VALOR A COBRAR COP	VALOR A COBRAR USD	APLICA A
Aeropuerto Palo negro	FCV	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	AGUADA	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	ALBANIA	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	ARATOCA	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	BARBOSA	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	BARICHARA	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	BARRANCABERMEJA	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	BETULIA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	BOLÍVAR	Santander	\$ 5,100,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CABRERA	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CALIFORNIA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CAPITANEJO	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CARCASÍ	Santander	\$ 4,200,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CEPITÁ	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CERRITO	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CHARALÁ	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CHARTA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente

VUELOS LOCALES					
DESPEGANDO	DESTINO	DEPARTAMENTO	VALOR A COBRAR COP	VALOR A COBRAR USD	APLICA A
Bucaramanga	CHIMA	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CHIPATÁ	Santander	\$ 4,600,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CIMITARRA	Santander	\$ 4,600,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CONCEPCIÓN	Santander	\$ 4,600,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CONFINES	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CONTRATACIÓN	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	COROMORO	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	CURITÍ	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	EL CARMEN	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	EL GUACAMAYO	Santander	\$ 4,200,000		R66 únicamente
Bucaramanga	EL PEÑÓN	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	EL PLAYÓN	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	ENCINO	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	ENCISO	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	FLORIÁN	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	FLORIDABLANCA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	GALÁN	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	GÁMBITA	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente

VUELOS LOCALES					
DESPEGANDO	DESTINO	DEPARTAMENTO	VALOR A COBRAR COP	VALOR A COBRAR USD	APLICA A
Bucaramanga	GIRÓN	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	GUACA	Santander	\$ 2,000,000		R66 únicamente
Bucaramanga	GUADALUPE	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente
Bucaramanga	GUAPOTÁ	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente
Bucaramanga	GUAVATÁ	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	GÜEPSA	Santander	\$ 4,600,000		R66 únicamente
Bucaramanga	HATO	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	JESÚS MARÍA	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	JORDAN	Santander	\$ 2,000,000		R66 únicamente
Bucaramanga	LA BELLEZA	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	LA PAZ	Santander	\$ 4,600,000		R66 únicamente
Bucaramanga	LANDÁZURI	Santander	\$ 5,100,000		R66 únicamente
Bucaramanga	LEBRIJA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	LOS SANTOS	Santander	\$ 2,000,000		R66 únicamente
Bucaramanga	MACARAVITA	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	MÁLAGA	Santander	\$ 4,200,000		R66 únicamente
Bucaramanga	MATANZA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	MOGOTES	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente

VUELOS LOCALES					
DESPEGANDO	DESTINO	DEPARTAMENTO	VALOR A COBRAR COP	VALOR A COBRAR USD	APLICA A
Bucaramanga	MOLAGAVITA	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente
Bucaramanga	OCAMONTE	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	OIBA	Santander	\$ 3,300,000		R66 únicamente
Bucaramanga	ONZAGA	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PALMAR	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PALMAS DEL SOCORRO	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PÁRAMO	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PIEDRECUESTA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PINCHOTE	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PUENTE NACIONAL	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PUERTO PARRA	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PUERTO WILCHES	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	RIONEGRO	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SABANA DE TORRES	Santander	\$ 2,000,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SAN ANDRÉS	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SAN BENITO	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SAN GIL	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SAN JOAQUÍN	Santander	\$ 3,700,000		R66 únicamente

VUELOS LOCALES					
DESPEGANDO	DESTINO	DEPARTAMENTO	VALOR A COBRAR COP	VALOR A COBRAR USD	APLICA A
Bucaramanga	SAN JOSÉ DE MIRANDA	Santander	\$ 4,200,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SAN MIGUEL	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SAN VICENTE DE CHUCURÍ	Santander	\$ 2,000,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SANTA BÁRBARA	Santander	\$ 2,000,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SANTA HELENA DEL OPÓN	Santander	\$ 4,600,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SIMACOTA	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SOCORRO	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SUAITA	Santander	\$ 4,200,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SUCRE	Santander	\$ 5,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	SURATÁ	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	TONA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	VALLE DE SAN JOSÉ	Santander	\$ 2,900,000		R66 únicamente
Bucaramanga	VÉLEZ	Santander	\$ 4,600,000		R66 únicamente
Bucaramanga	VETAS	Santander	\$ 2,000,000		R66 únicamente
Bucaramanga	VILLANUEVA	Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	ZAPATOCA	Santander	\$ 1,500,000		R66 únicamente
Bucaramanga	PAMPLONA	Norte de Santander	\$ 2,400,000		R66 únicamente
Bucaramanga	OCAÑA	Norte de Santander	\$ 3,100,000		R66 únicamente

Anexo E. Encuesta Servicio de transporte Aéreo en Colombia

<b>EVALUACIÓN PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE AÉREO MEDICALIZADO EN COLOMBIA</b>
<i>Somos estudiantes del programa de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander y estamos llevando a cabo una Investigación de Mercados. El objetivo de esta encuesta que consta de 10 preguntas, es analizar la situación actual del Servicio de Transporte Aéreo Medicalizado en Colombia.</i>
<i>La información que usted suministre, es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos de la UIS.</i>
<i>Agradecemos su valiosa colaboración.</i>
<p style="text-align: center;"><b>Institución o ERP</b></p> <p><b>Por favor indique la región donde se encuentra ubicado (Ciudad/Departamento)</b></p> <p>1. <i>¿En su institución se ha presentado la necesidad de trasladar paciente por vía aérea?</i></p> <p>Si su respuesta es NO remítase a la pregunta número 12</p> <p>-SI</p> <p>-NO</p> <p>2. <i>En promedio, mensualmente ¿Cuántos de sus afiliados solicitan el servicio de traslado aéreo Medicalizado?</i></p> <p>-Entre 0 y 2                      - Entre 3 y 5                      -Entre 5 y 10                      - Entre 10 y 15</p> <p>-Más de 15</p>

3. *En promedio, mensualmente ¿A cuántos de sus afiliados les contrató el servicio?*

-Entre 0 y 2   -Entre 3 y 5   -Entre 5 y 10        - Entre 10 y 15        -Más de 15

4. *Señale las empresas o entidades con las que han contratado este servicio*

- AERO EXPRESS SAS
- AVIOCESAR SAS
- AMBULANCIAS AEREAS DE COLOMBIA SAS
- COLCHARTER LTDA
- FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR
- GLOBAL SERVICE AVIATION LTDA
- RIO SUR SA
- MEDICAL FLY
- SARPA SA
- Otro:

5. *En relación al servicio recibido, califique las siguientes variables de 1 a 5, donde 1 es un nivel de insatisfacción total, y 5 es totalmente satisfecho.*

-Tarifas

1 2 3 4 5

-Oportunidad en el servicio

1 2 3 4 5

-Atención recibida (Amabilidad, Cordialidad, etc.)

1 2 3 4 5

-Equipo médico especializado para el traslado de pacientes

1 2 3 4 5

-Tecnología disponible para la prestación del servicio

1 2 3 4 5

6. *¿Al momento de contratar el servicio cuál de los siguientes criterios considera el más importante?*

Precios

- Reconocimiento del prestador en el mercado
- Calidad del servicio
- Tiempos de respuesta a la solicitud
- Convenios Institucionales
- Otro:

7. *¿Cómo se enteró de la existencia de entidades prestadoras de servicios Aero médico?*

- Página web
- Redes sociales
- Correo electrónico
- Otros prestadores de servicios de salud
- Vía telefónica
- Convenios Institucionales
- Otro

8. *Si en su institución se ha contratado el servicio de transporte Aero médico a nivel internacional, indique origen y destino*

9. *¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio? Puede seleccionar varios.*

- Correo Electrónico
- Correo certificado (papel)
- Personalizado
- Folletos informativos
- Vía telefónica
- Otro:

10. *¿Contrataría por primera vez o volvería a contratar el servicio de Transporte Aéreo Medicalizado de la FCV?*

Responda SI o NO Y explique porqué

Anexo F. Encuesta para Colaboradores UTAE (FCV)

**CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE  
TRANSPORTE AÉREO DE LA FCV**

*A continuación, se presentan una serie de preguntas con el fin de evaluar su satisfacción laboral y otros aspectos dentro de la organización*

*1. ¿Cómo se siente trabajando para la FCV?*

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

*2. ¿Conoce la historia y trayectoria de la FCV y de la Unidad de Transporte Aéreo?*

- Muy bien
- Lo suficiente
- Regular
- No conoce nada

*3. ¿Sus funciones y responsabilidades son claras para usted y están bien definidas?*

- No son claras
- Medianamente Claras
- En su mayoría son claras
- Totalmente Claras y definidas

4. *¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?*

- Desmotivado
- Algo Motivado
- Motivado
- Bastante motivado

5. *¿El nombre de la empresa y su reconocimiento en el sector, es gratificante para usted?*

- Nada gratificante
- Algo gratificante
- Casi siempre gratificante
- Muy gratificante

6. *¿ Se siente a gusto con sus condiciones salariales?*

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

7. *¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?*

- Nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

8. *¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?*

- Nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

9. *¿Hace cuánto desempeña su cargo en la empresa?*

- Entre 2 y 6 meses
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años

10. *¿Conoce los riesgos y medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?*

- Ninguno
- Algunos
- En su mayoría
- Todos

11. *¿La empresa le facilita los equipos de protección individual necesarios para su trabajo?*

- Nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

12. *¿Recibe capacitaciones adecuadas para el desempeño de su labor?*

- Nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

13. *¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo personal y profesional?*

- Nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

14. *En el último año ¿cuántas veces ha faltado a su trabajo?*

- Entre 1 y 3 días
- 1 semana
- Entre 15 y 30 días
- Más de 1 mes

15. *Por último, seleccione su nivel de escolaridad*

- Bachiller
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Posgrado – Especialización