

**PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA LA SOCIEDAD CLINICA
PALERMO LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO,
DEPARTAMENTO DE NARIÑO, AÑO 2011**

**EDNA PATRICIA FERNÁNDEZ RIASCOS
JAIRO YANDUN CHITAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA LA SOCIEDAD CLINICA
PALERMO LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO,
DEPARTAMENTO DE NARIÑO. AÑO 2011**

**EDNA PATRICIA FERNÁNDEZ RIASCOS
JAIRO YANDUN CHITAN**

Asesor:
Esp. Guillermo Javier Hidalgo Martínez

Proyecto presentado al Comité de Investigaciones del programa: Especialización
en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

Nota de Exclusión de Responsabilidad Intelectual

“El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva Responsabilidad de sus autores y no compromete la Ideología de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre del 2010

RESUMEN

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que sólo percibe partes de este y de manera inconexa y estática.

Dentro del estudio de la administración y específicamente en el estudio de la alta dirección empresarial se destaca que para que una empresa pueda desarrollarse de manera eficiente y eficaz dentro del mundo comercial tan competitivo y cambiante, debe recurrir a las ayudas que le presten los estudiosos de esta ciencia con sus directrices y su constante cooperación para que pueda asegurarse un puesto de importancia dentro del campo de acción de su objeto.

Mediante este trabajo se establecerá mediante un diagnóstico serio como se encuentra en todas sus áreas funcionales la sociedad Clínica Palermo en la Ciudad de San Juan de Pasto para posteriormente aplicando los diferentes mecanismos de investigación administrativa y gerencial poder reconocer las debilidades de que acusa dicha empresa, así mismo sus fortalezas internas, por otra parte identificar sus oportunidades y amenazas generadas en el ambiente externo o entorno y con base en estos resultados buscar las estrategias que se traduzcan en soluciones y correctivos para redireccionar la clínica en busca de un futuro eficiente, eficaz y por lo tanto productivo y lograr así posicionarla como una de las primeras clínicas de San Juan de Pasto.

La importancia que reviste la realización de este trabajo, se da porque permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la especialización, logrando desarrollar un trabajo práctico y útil sobre temas administrativos. Igualmente es un trabajo de aplicación dentro de la Clínica, la cual busca opciones administrativas que permitan aprovechar al máximo sus fortalezas.

Este estudio va dirigido no solo a los directivos de la clínica y a todos sus colaboradores sino también a las directivas de las diferentes clínicas que operan en San Juan de Pasto, dado que será modelo de aplicación para ellas

ABSTRACT

Strategic thinking may be defined as the ability to perceive the influences of the environment in terms of totalities to analyze, understand and operate, unlike traditional thinking that perceives only parts of this and disjointed and static way humans.

Within the study management and specifically in the study of business management emphasizes that a company can develop efficient and effective manner so competitive and ever-changing business world, must resort to aid to provide scholars of this science with its guidelines and its constant cooperation to ensure a place of importance within the scope of its object.

Through this work will be established a diagnostic seriously as society clinic Palermo in the San Juan city of Pasto later applying different mechanisms of administrative investigation and managerial power recognize weaknesses that accused undertaking, likewise their internal strengths, on the other hand to identify opportunities and threats in the external environment or environment and based on these results search strategies that result in solutions and remedies to reroute the clinic in search of efficient, effective and so productive future and achieve well positioned as one of the first San Juan of Pasto clinics is found in all functional areas.

The importance of carrying out this work, it is because it will allow to apply the knowledge acquired in the course of specialization, and develop a practical and useful work on administrative matters. Equally is a work of application within the clinic, which seeks administrative options allowing you to take full advantage of its strengths.

This study is directed not only to managers of the clinic and all its partners but also policies different clinics operating in San Juan in Pasto, because it will be application model for them

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. TITULO	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 DESCRICION DEL PROBLEMA	17
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	21
5.1. RECURSOS	21
5.1.1. Humanos	21
5.1.2 Tecnológicos	21
5.1.3 Institucionales	21
6. MARCO REFERENCIAL	22
6.1 MARCO CONTEXTUAL	22
6.1.1 La Empresa	22
6.2 MARCO TEORICO.	23
6.2.1. La Gestión en Clínicas y Hospitales	23
6.2.2 Análisis DOFA Sector Salud En Nariño.	27
6.2.3 La Planeación	29
6.2.4 La Planeación Estratégica	34
6.2.5 Matrices Planeación Estratégica	37
6.3 MARCO CONCEPTUAL	48
6.4 MARCO LEGAL	50
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	53
7.1 TIPO DE INVESTIGACION	53
7.2 POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO	53
7.3 MUESTRA	53

7.4	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
7.4.1	Las fuentes primarias	54
7.4.2	Las fuentes secundarias	54
8.	TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	55
8.1	ENCUESTA A PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS	55
8.2	ENCUESTA A CLIENTES	60
9.	DISEÑO PLAN ESTRATEGICO	65
9.1	METODOLOGÍA DE TRABAJO	65
9.1.1	Participantes	65
9.1.2	Metodología	65
9.2	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	65
9.2.1	Principios Corporativos Actuales	66
9.2.2	Objetivos Corporativos Actuales	66
9.2.3	Diagnostico Estratégico Interno y Externo	67
9.2.4	Análisis de impactos	69
9.2.5	Análisis DOFA	
9.2.6	Matriz de perfil competitivo	79
9.2.7	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación De La Acción (PEYEA)	80
9.2.8	Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)	82
9.2.9	Matriz de la Gran Estrategia	85
9.2.10	Matriz interna-externa	87
9.2.11	Matriz de Política Direccional	88
9.3	ETAPA DE TOMA DE DECISIONES	89
9.4	UNIDADES FUNCIONALES	91
9.5	MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL	91
9.5.1	Misión	91
9.5.2	Visión	92
10.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	93
10.1	MISION PROPUESTA	93
10.2	VISION PROPUESTA	93
10.3	VALORES DEFINIDOS	93
10.4	PRINCIPIOS DEFINIDOS	94
10.5	OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEFINIDOS	94
10.6	POLITICAS DEFINIDAS	95
11.	PLAN ESTRETEGICO DE ACCION	96
11.1	OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS	96
12	MATRICES DE PROGRAMACIÓN	101
12.1	PERSPECTIVAS	102

CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFIA	
NETGRAFIA	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. La clínica como una empresa	25
Cuadro 2. Antigüedad de funcionarios en años	55
Cuadro 3. Tipo de Vinculación	56
Cuadro 4. Nivel de estudios	56
Cuadro 5. Conocimiento de Imagen corporativa	57
Cuadro 6. Número de Funcionarios en Planeación	58
Cuadro 7. Fortalezas	58
Cuadro 8. Debilidades	59
Cuadro 9. Requerimiento de un Plan Estratégico	60
Cuadro 10. Tiempo de servicio	60
Cuadro 11. Grado de Satisfacción por el Servicio	61
Cuadro 12. Servicios Competitivos	62
Cuadro 13. Fortalezas	62
Cuadro 14. Debilidades	63
Cuadro 15. Diagnostico interno PCI	70
Cuadro 16. Matriz MEFI	72
Cuadro 17. Una vez construida la POAM se construye MEFE	73
Cuadro 18. Matriz MEFE	75
Cuadro 19. Modelo de Matriz DOFA	76
Cuadro 20. Matriz DOFA	78
Cuadro 21. Matriz De Perfil Competitivo	80
Cuadro 22. Posición Estratégica Interna y Externa	81
Cuadro 23. Matriz de Política Direccional	89
Cuadro 24. Matriz cuantitativa de planificación estratégica.	90
Cuadro 25. Plan de Acción para el año 2011	97
Cuadro 26. Perspectiva Financiera	103

Cuadro 27. Perspectiva Usuario	105
Cuadro 28. Perspectiva de Procesos Internos	107
Cuadro 29. En materia de Recursos Humanos y Personal	108
Cuadro 30. En materia de Capacitación	109
Cuadro 31. Mejorar la coordinación de la red asistencial	110
Cuadro 32. Perspectiva de Innovación de aprendizaje	112

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Antigüedad de funcionarios en años	55
Grafica 2. Tipo de Vinculación	56
Grafica 3. Nivel de estudios	57
Grafica 4. Conocimiento de Imagen corporativa	57
Grafica 5. Número de Funcionarios en Procesos de Planeación	58
Grafica 6. Fortalezas	59
Grafica 7. Debilidades	59
Grafica 8. Requerimiento Plan Estratégico	60
Grafica 9. Tiempo de servicio	61
Grafica 10. Grado de satisfacción	61
Grafica 11. Servicios competitivos	62
Grafica 12. Fortalezas	63
Grafica 13. Debilidades	63
Gráfica 14. Matriz de PEYEA	82
Grafica 15. Matriz BCB.	84
Grafica 16. Crecimiento rápido del mercado	86
Gráfica 17. Matriz I-E	88
Grafica 18. Control de perspectivas	101

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta Dirigida a Jefes de Unidad Funcional de la Clínica Palermo	118
Anexo B. Encuesta Dirigida a Clientes Clínica Palermo	119

INTRODUCCION

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que sólo percibe partes de este y de manera inconexa y estática.

Dentro del estudio de la administración y específicamente en el estudio de la alta dirección empresarial se destaca que para que una empresa pueda desarrollarse de manera eficiente y eficaz dentro del mundo comercial tan competitivo y cambiante, debe recurrir a las ayudas que le presten los estudiosos de esta ciencia con sus directrices y su constante cooperación para que pueda asegurarse un puesto de importancia dentro del campo de acción de su objeto.

Para lograr el objetivo anterior se requiere un estudio sistemático, profundo y equilibrado de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, ya que con esto se define el direccionamiento actual de la organización, para posteriormente poder aplicar los correctivos necesarios y que estos ayuden a aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.

Ese estudio sistemático, profundo y equilibrado denominado PLANEACION ESTRATEGICA es la herramienta que la alta gerencia requiere para trazar el camino que conduzca a alcanzar los objetivos futuros.

Lo anterior es una visión somera para indicar lo más relevante que se puede alcanzar al aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en alta gerencia

Mediante este trabajo se establecerá mediante un diagnostico serio como se encuentra en todas sus áreas funcionales la sociedad Clínica Palermo en la Ciudad de San Juan de Pasto para posteriormente aplicando los diferentes mecanismos de investigación administrativa y gerencial poder reconocer las debilidades de que acusa dicha empresa, así mismo sus fortalezas internas, por otra parte identificar sus oportunidades y amenazas generadas en el ambiente externo o entorno y con base en estos resultados buscar las estrategias que se traduzcan en soluciones y correctivos para redireccionar la clínica en busca de un futuro eficiente, eficaz y por lo tanto productivo y lograr así posicionarla como una de las primeras clínicas de San Juan de Pasto.

Este objetivo se espera lograr no solo con el desarrollo de la investigación y posterior propuesta de un plan estratégico corporativo sino con el compromiso y la colaboración de todos los integrantes de la empresa.

El proceso de planeación, organización, dirección y control de la clínica se verán sometidos a una reforma absolutamente necesaria, teniendo como punto de partida las diferentes teorías aplicables en administración y específicamente en alta gerencia ya que como es conocido la planeación estratégica es del resorte de la alta dirección

Los cambios políticos, económicos, sociales y culturales, llevan a que las instituciones modernicen y transformen sus estructuras organizativas y las vuelvan acordes a sus necesidades. Desde este punto de vista la SOCIEDAD CLINICA PALERMO, ha visto necesario implementar la planeación estratégica como una herramienta clave para buscar la competitividad y posicionamiento de la empresa dentro del sector y la región.

Según lo anterior, se presenta como trabajo de grado para optar por el título de Especialistas en Alta Gerencia la realización del PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA LA SOCIEDAD CLINICA PALERMO LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

Metodológicamente el trabajo se desarrollará basado en la Planeación Estratégica, una de las metodologías más completas y complejas del proceso de planificación, ya que permite desarrollar una serie de fases previas al plan, además es importante porque permite conocer la visión que se tiene de la entidad desde el punto de vista interno y externo.

La importancia que reviste la realización de este trabajo, se da porque permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la especialización, logrando desarrollar un trabajo práctico y útil sobre temas administrativos. Igualmente es un trabajo de aplicación dentro de la Clínica, la cual busca opciones administrativas que permitan aprovechar al máximo sus fortalezas.

Este estudio va dirigido no solo a los directivos de la clínica y a todos sus colaboradores sino también a las directivas de las diferentes clínicas que operan en San Juan de Pasto, dado que será modelo de aplicación para ellas

1. TITULO

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA LA SOCIEDAD CLINICA PALERMO LTDA. DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO, AÑO 2011.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRICION DEL PROBLEMA

La sociedad Clínica Palermo Ltda., fue constituida mediante escritura pública número 406 del 24 de Abril de 1998. Una trayectoria, de doce años (12) años continuos al servicio de la ciudadanía nariñense, en instalaciones propias, con atención a cargo de profesionales de la salud, de reconocida idoneidad en servicios de hospitalización, cirugía, servicios clínicos, de laboratorio, farmacia y de urgencias de alta calidad.

La Clínica Palermo.es una empresa que ha desarrollando sus actividades a través de una gerencia que le ha dado mayor relevancia a lo científico, pero que presenta deficiencias marcadas y de gran impacto en lo administrativo lo cual le ha permitido crecer y mantenerse a lo largo de los años pero dicha forma de desarrollo no es la más adecuada en este momento, ya que el sector al que pertenece la empresa ha crecido en los últimos años, por lo tanto esto exige que la Clínica se adapte a los cambios e innove en su proceso administrativo con el fin de que pueda ser competitiva en dicho sector.

En la actualidad existen en Pasto diversas Clínicas y Hospitales tanto públicos como privados que día a día han ido transformando sus empresas con el propósito de prestar un óptimo servicio sin embargo la Clínica Palermo no posee un plan estratégico administrativo que se la herramienta que la ubique en posiciones competitivas frente a las demás instituciones

Se puede destacar que la Clínica como empresa presenta un problema marcado desde su parte administrativa ya que a través de su trayectoria se observa deficiencias en el manejo de su proceso administrativo y un inadecuado plan operativo que implican así impactos negativos en el desarrollo de sus actividades medicas, comerciales y técnicas relacionadas con la prestación de servicios de salud lo cual por ende impacta también sobre sus resultados financieros.

En todas las decisiones de negocios existen implicaciones administrativas y gerenciales, lo cual requiere de conocimientos claros de Administración de Empresas y Alta Gerencia para poder realizar más eficientemente los análisis especializados, sin embargo esto no ha sido tenido en cuenta ni aplicado por la Clínica en su proceso administrativo lo que ha a traído resultados poco satisfactorios para los accionistas que no ven como se maximiza el valor de la empresa lo cual es el objetivo básico en donde la planeación es la herramienta fundamentales para alcanzar dicho objetivo

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Un adecuado plan estratégico corporativo es la herramienta que se requiere para que la CLINICA PALERMO en Pasto (Nariño) logre alcanzar los resultados esperados?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual administrativa en la CLINICA PALERMO del Municipio de Pasto (Nariño)?

¿Cuál es el modelo de planeación estratégica que se desarrollaría en la CLINICA PALERMO del Municipio de Pasto (Nariño) ?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Plan Estratégico Corporativo para la CLINICA PALERMO de la ciudad de San Juan de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diagnosticar e Identificar la situación administrativa actual de la empresa para determinar y cuantificar su fortalezas y debilidades mediante la aplicación de matrices administrativas PCI, MEFI, POAM y MEFE
- Estructurar la matriz de perfil competitivo (MPC), para determinar la posición de la empresa frente a sus principales competidores
- Estructurar la matriz DOFA de orden administrativo con el propósito de identificar estrategias alternativas que la empresa debe adoptar en su plan de acción
- Estructurar matrices de orden administrativo, financiero y de marketing como la matriz PEYEA, matriz de la Gran Estrategia, matriz Interna y Externa y la matriz BCG, con el propósito de identificar estrategias bajo estos puntos de vista
- Formular el plan de acción que debe desarrollar la clínica a futuro para el cumplimiento de sus objetivos

4. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto se debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio, dicha labor puede iniciar desde la formulación de una propuesta de mejoramiento que permita reformular los diferentes aspectos administrativos y financieros y establecer pautas que le permitan a la empresa mantenerse y posicionarse en un mundo tan fluctuante.

La **CLINICA PALERMO** en el marco de su autonomía puede fijar sus planes y programas para el desarrollo y mejoramiento institucional dado que la gestión es un proceso permanente de diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación, control de las acciones y proyectos en función de los objetivos, estrategias y programas establecidos

El diseño de un Plan Estratégico Corporativo consiste en definir las acciones o proyectos que se emprenderán en el futuro próximo los que permitirán alcanzar los objetivos y metas establecidas por la Clínica.

Por lo anterior es imperante para la Clínica que ella cuente con una propuesta de mejoramiento administrativo fundamentada en un plan de acción estratégico que le permita aumentar la eficiencia y eficacia y por lo tanto su productividad y rentabilidad, ya que la falta de un plan anticipado ha generado falencias administrativas y resultados financieros poco satisfactorios.

Como futuros Especialistas en Alta Gerencia vemos la necesidad que existe de aplicar los conocimientos adquiridos para fortalecer el desarrollo de empresas que como la **CLÍNICA PALERMO** se ha caracterizado por prestar el servicio de salud con calidad, ética, responsabilidad, compromiso y con gran sentido humano

5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

5.1. RECURSOS

5.1.1. Humanos. El desarrollo del estudio estará a cargo de los estudiantes EDNA PATRICIA FERNANDEZ RIASCOS Y JAIRO YANDUN CHITAN con la asesoría del Especialista GUILLERMO HIDALGO MARTINEZ

5.1.2 Tecnológicos. Los recursos tecnológicos utilizados en el desarrollo del proyecto son: equipo de computación, línea telefónica, fax y conexión a Internet.

5.1.3 Institucionales. El apoyo de la Universidad de Nariño y de la CLINICA PALERMO

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL

6.1.1 La Empresa. El estudio para el diseño de un plan estratégico corporativo se realizará en la Clínica Palermo, una de las clínicas privadas más importantes de la ciudad de San Juan de Pasto. Su origen se remonta al año 1998, constituida mediante escritura pública número 406 de Abril 24 de 1998. Una trayectoria de doce años (12) años continuos al servicio de la ciudadanía nariñense, en instalaciones propias, con atención a cargo de profesionales de la salud, de reconocida idoneidad en servicios clínicos, de Laboratorio, de Imagenología, quirúrgicas y de urgencias de alta calidad.

La oferta de servicios de la Clínica Palermo, está respaldada por una de las empresas de mayor experiencia en salud en el Departamento de Nariño.

Cuenta con profesionales de todas las especialidades médicas y paramédicas, las cuales van desde la consulta médica general, urgencias, en el primer nivel de atención, consulta especializada, hasta la hospitalización en segundo, tercero y cuarto nivel de complejidad.

Brinda una atención personalizada para citas de consulta externa de medicina general y/o especializada, con un tiempo máximo de atención de dos días.

Ofrece el servicio de consulta médica en urgencias con atención permanente durante las 24 horas, con un máximo de espera de 20 minutos. En el servicio de cirugía la programación quirúrgica se puede realizar por vía telefónica, con la asignación inmediata del turno.

Cuenta con personal altamente calificado en el servicio de farmacia con atención permanente, suministramos medicamentos registrados en el POS y medicamentos NO POS entregados con previa autorización.

Para el pago de cuentas por servicios prestados la Clínica Palermo les concede a sus clientes un plazo de sesenta (60) días una vez presentada la cuenta.

De acuerdo al portafolio de servicios se está en capacidad de atender la mayoría de los problemas de salud de sus pacientes, sin embargo desean sus directivos implementar un plan de calidad corporativo tendiente a apoyar el proceso de mejoramiento continuo de los servicios que presta, buscando metas de calidad que incluyen Calidad técnica, apoyada por comités de atención clínica, desarrollo de protocolos y guías clínicas y calidad del servicio, guiada por un seguimiento a

la satisfacción del usuario y finalmente, gestión de quejas y opinión del usuario.

La institución cuenta con un selecto grupo de médicos especialistas en todas las ramas de la medicina y médicos generales, que sumados al equipo interdisciplinario conformado por Enfermeras Jefes, Auxiliares de Enfermería, Instrumentadoras Quirúrgicas, Terapistas Físicas, Respiratorias, Nutricionista y Técnicos de Imagenología le permiten ofrecer un alto grado de efectividad en diagnósticos y tratamientos, encaminados a reintegrar nuevamente al paciente a su medio familiar, social y laboral.

El estudio se fundamentara en el análisis del manejo administrativo de la empresa, así como de su estructura organizacional con el fin de identificar qué factores necesitan ser replanteados para que la empresa logre tornarse más competitiva y lograr un mejoramiento total en el sector donde se encuentra.

6.2 MARCO TEORICO.¹

Se desarrolla cuando se identifica una teoría que pueden servir de base a la solución del problema de investigación

El trabajo se sustenta en tres elementos teóricos fundamentales: La Planeación Estratégica, la gestión administrativa y financiera en clínicas y hospitales y el diagnostico general del sector salud en Nariño realizado por Instituto Departamental de Salud

6.2.1. La Gestión en Clínicas y Hospitales. Es la función básica del proceso administrativo en esta clase de entidades que permite optimizar la oferta a una demanda de necesidades de atención de salud utilizando las herramientas de gestión de manera objetiva que permite una adecuada planeación, toma de decisiones y gestión administrativa de manera eficiente y oportuna.

Los indicadores son patrones de medida para evaluar el desempeño en clínicas y hospitales es decir son la expresión objetiva del desempeño a través de la relación cuantitativa entre dos variables que intervienen en un mismo proceso, siendo estas relaciones las que proporcionan la objetividad necesaria y precisa para analizar y valorar la realidad del comportamiento de los recursos hospitalarios, utilización adecuada de la infraestructura, desarrollo y logros de las estrategias y programas así como el impacto de las acciones de salud en la población usuaria del hospital.²

¹ MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. p. 24

² Universidad Cooperativa de Colombia –Facultad de Medicina – Seccional Pasto – Dirección Hospitalaria

• **La Clínica Una Organización**

En la conformación de una clínica se pueden identificar tres aspectos fundamentales:

La estructura

Los procesos

El ambiente

Podría decirse que cada sesión, cada área, de una clínica es una empresa.

Se puede visualizar la empresa clínica u hospital desde su conformación estructural. Se puede mirar cuales son sus niveles de responsabilidad, su jerarquía y la disposición de los elementos que requiere para realizar su tarea y alcanzar sus fines.³

La estructura, los procesos deben obedecer a un análisis de:

Necesidades del usuario que va a satisfacer.

Características de la institución.

Respuesta que debe dar al medio donde se desarrollará.

La creación de una clínica u hospital, obedece al conocimiento del perfil epidemiológico de la población beneficiaria y conocimiento del entorno.

• **La Clínica - Un Sistema**

Una Clínica es un sistema compuesto por tres subsistemas:

1- La autoridad normativa, ejercida por los comités, las comisiones o los entes creados para fijar normas.

2- La autoridad médica, que es la del experto. Su juicio es acatado como tal y tiene autonomía en su área, con poder de decisión en ella.

3- La autoridad administrativa, que es la establecida por estatutos y ejercida por jerarquía.

Desde el punto de vista organizativo, una clínica está compuesta por varios subsistemas:

³ Universidad del Cauca – Revista Facultad de Medicina 2005

El médico o científico

El administrativo y financiero

El recurso o talento humano

Es necesario conformar grupos interdisciplinarios que respondan a las necesidades de la comunidad y de la organización.

Otras funciones importantes que debe atender son las de:

Docencia.

Investigación en salud.

Educación a la comunidad.

• **Salud – Sistema**

La salud como un sistema. Las clínicas y los hospitales pasan a ser, subsistemas de éste, constituyéndose como centros de la atención médica.

Cuadro 1. La Clínica Como Una Empresa

SUBSISTEMA CLÍNICA			
Autoridad	Normativa	Médica	Administrativa
Organización	Científica	Administrativa financiera	Talento o capital humano
Función	Asistencial	Docencia, investigación	Proyección comunitaria

Fuente Este estudio

En toda empresa de la salud llámese clínica u hospital se requiere conformar un equipo gerencial que atienda los diferentes aspectos de una entidad de gran complejidad, generada esta no por sus dimensiones físicas o por el número de camas, sino por lo delicado de su labor, realizada sobre personas.

Las funciones del equipo gerencial son:

Dirección

Planeación

Organización

Integración

Control

Una clínica o un hospital son empresa que manejan todos los requerimientos mencionados, más personas enfermas.

Una empresa que no debe equivocarse, en ninguno de sus procesos.

Garantizar con calidad la atención del usuario con responsabilidad y compromiso, para evitar una mala práctica.

- **La clínica: empresa que planea**

La planeación estratégica permite tomar decisiones para garantizar el futuro de clínicas u hospitales.

En cualquier empresa, principalmente en los hospitales y clínicas, las obligaciones sociales trascienden sus propias funciones económicas. Es decir, que la empresa debe existir para el ser humano y no éste para ella, es por esto que para que estas entidades subsistan deben planear su futuro generando impactos económicos, sociales y financieros

- **Proceso Administrativo Clínico - Hospitalario**

Los cambios que ocurren en el mundo que nos rodea exigen de todas las organizaciones ya sean estas públicas o privadas una capacidad de adaptación e innovación constante, estas exigencias y tecnologías nuevas generan presiones para establecer nuevas formas de proceder para aumentar el impacto de la institución en la comunidad.

Los hospitales como prestadores de servicios de relevancia social deben estar atentos al desarrollo de tecnologías no solo para adaptaciones temporales para circunstancias favorables, sino para acciones gerenciales ya que el aprovechamiento al máximo de los conocimientos mejorara la eficiencia y eficacia al prestar los servicios.

El progreso de los hospitales puede ser visto como resultado de la capacidad gerencial de responder a los desafíos impuestos por los cambios de la sociedad, económicos, políticos y tecnológicos. Entre estas condiciones y cambios podemos destacar:

- El progreso tecnológico en el área medico-hospitalaria, que brinda oportunidad de mejoría constante en la atención a la salud y genera un aumento en la productividad del hospital.

- El desarrollo socioeconómico de la región, puesto que es el responsable del crecimiento de enfermedades crónicas, sin reducir las causadas por dificultades físicas.
- Transferencia hacia el hospital de una serie de actividades medicas, que antes se desarrollaban domésticamente.
- Desarrollo de la ciencia medica que impone tratamientos variados e individuales que exigen una estructura compleja para su ejecución.
- La imagen externa que cualquier servicio medico es mejor prestado en el hospital, lo que logra que las personas no utilicen los centros de salud.
- Esos factores externos y muchos más hacen que el hospital moderno sea una institución compleja en la que la administración pasa hacer una preocupación principal. Esto mismo genera que se refuercen ideas sobre eficiencia y racionalidad que antes era de segundo plano, la función administrativa gana mayor espacio en el hospital ya que se integra a varias actividades de asistencia y no se ve como una instancia de apoyo

6.2.2 Análisis DOFA Sector Salud En Nariño.⁴

• Debilidades

Débil capacidad de vigilancia y control de los entes territoriales de acuerdo a competencias de Ley 715

Crecimiento desordenado de la oferta de servicios y de capacidad resolutive

Débil capacidad de gestión de la red de prestadores de servicios

Falta de operatividad de la Red de Prestadores de Servicios de Salud de Nariño

Cobertura insuficiente del régimen subsidiado de salud que satisfaga las reales necesidades de la población

Falta de políticas departamentales que orienten el desarrollo del sector salud

Coberturas insuficientes en acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad y vigilancia en salud pública

Desequilibrio financiero del sector

Insipiente sistema de información del sector salud

Débil participación comunitaria y control en el sistema

⁴ IDSN-indicadores básicos de salud. Análisis Sectorial 2009

Modelo de atención enfocado a la habilitación y recuperación de la salud y no a la promoción y prevención

• **Fortalezas**

Posicionamiento del IDSN en el Sector Salud del Departamento

Voluntad política del ejecutivo departamental

Continuidad de las políticas departamentales de Gobierno

Recurso Humano altamente capacitado, calificado y con experiencia

Compromiso y pertenencia institucional

Recurso humano enfocado hacia el establecimiento y seguimiento de procesos

• **Amenazas:**

Incumplimiento, contradicciones y diferencia de interpretaciones en la aplicación de la normatividad vigente.

Débil apoyo de la red de controladores

Poco compromiso con la administración del riesgo de afiliados por parte de ARSs y EPSs y entidades adaptadas

Incumplimiento de las obligaciones legales de ARSs y alcaldías en el manejo de los recursos del sector salud.

Falta de coordinación intersectorial a nivel departamental

Falta de coordinación interinstitucional a nivel nacional

Desconocimiento de la población real del Departamento y sus municipios

Presencia del Conflicto armado

Falta de voluntad política de apoyo al sistema en el nivel municipal

• **Oportunidades**

Apoyo técnico y financiero de agencias internacionales

Marco legal y sustento normativo del sector

Aumento en la gestión y resultados en las rentas departamentales

Ampliación de plazos en el proceso de saneamiento contable, lo que permite una revisión más exhaustiva de la información económica.

• Problemas Presentados

Bajo desarrollo de la Gestión Municipal para el cumplimiento de las competencias en Salud definidas en la normatividad vigente, en especial las contempladas en la Ley 715 del 2001.

Baja cobertura de la prestación de servicios a la Población Pobre y Vulnerable del Departamento de Nariño por falta de afiliación al Sistema General de Seguridad Social

Ausencia de Políticas de Salud Pública en el Departamento de Nariño que orienten la construcción de comunidades saludables a través de Promoción de la Salud, prevención de la Enfermedad, vigilancia de factores de riesgo y determinantes de la Salud

Débil capacidad de la Red de servicios, en gestión, capacidad resolutive de servicios de salud y operativización de la misma.

Limitación de recursos para la atención de la población pobre y vulnerable y eventos no Pos en los tres niveles de atención que contribuyen a la baja cobertura en prestación del servicio a esta población.

Baja cobertura de información, presentación desagregada de la misma, deficiente infraestructura tecnológica en los municipios y desconocimiento del sistema existente.

Bajo cumplimiento del Instituto Departamental de Salud en la competencia de Inspección, Vigilancia y Control a los Actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Deficiencia y falta de claridad en los procesos al interior del I.D.S.N. y débil políticas de capacitación e incentivos para el personal del Instituto.

6.2.3 La Planeación. Es un modelo de experimentación con ideas (simulación mental), sobre la manera de asignar los recursos valiosos de la entidad, antes de someterlos al riesgo que implican las condiciones del entorno⁵

La planeación nació con la administración misma. Taylor concentró sus esfuerzos en el diseño de medios para planificar los métodos y procedimientos de trabajo, mientras que Fayol enfatizó los programas anuales como mecanismos para realizar la planeación en la entidad. Los desarrollos que siguieron tomaron como objeto de la planeación los presupuestos⁶

⁵ IDSN-indicadores básicos de salud. Análisis Sectorial 2009

⁶ MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. p. 23

A partir de los años 50 hay un cambio debido al surgimiento de naciones socialistas, liberación en países del tercer mundo y países capitalistas que nacen en Europa y Japón, lo cual disminuye la hegemonía de EEUU en los mercados mundiales. Comienza a hablarse del entorno variable y difícil y de la necesidad de cambio en el manejo empresarial. Para ello se recurre al enfoque sistémico que hace posible la adaptación de la entidad. Finalmente, para adaptarse al entorno se debió recurrir a la planeación estratégica, la cual se concentró al principio e los enlaces entre la entidad y el entorno, la solución de problemas y las variables técnico-económicas:

Una nueva tendencia ha surgido, siempre acuciada por los rápidos cambios del entorno, que busca ampliar la dimensión estratégica incluyendo no sólo el enlace con el entorno sino las decisiones de configuración de la entidad, no sólo la solución de problemas, sino la adecuación de las decisiones con propósitos prácticos y la realización del seguimiento respectivo y no únicamente las variables técnico-económicas sino las variables psicosociológicas y políticas; a este sistema administrativo se ha denominado Administración Estratégica⁷

En Colombia se tiende a realizar planificación dejando a un lado la prospección estratégica: en las compañías cuando se producen las crisis se culpabiliza al medio externo que cambia tan rápidamente y que por lo tanto un plan estratégico es obsoleto, los ejecutivos no tienen tiempo para eso y que planificar es costoso y las empresas no poseen los recursos para ello; pero la planeación estratégica es vital porque el medio exige ajustes en las estrategias de trabajo de las empresas, con una planeación integral o global, que es la más adecuada ya que los planes a corto plazo necesitan integrarse, con la planeación estratégica se dirige la atención a los objetivos generales, hacia los resultados clave: “Al planificar tenemos necesariamente que pronosticar tanto las condiciones externas como las internas que se presentarán en el futuro. Esto, a su vez, nos exige el montaje de un sistema e información que nos permita mantenernos al tanto de los acontecimientos”⁸

Un elemento esencial en la planeación es la toma de decisiones, ya que se debe decidir qué se va a hacer tomando como base las diversas soluciones posibles. Estas decisiones no son aisladas, sino que se presentan en conjunto a este grupo se le llama sistema de decisiones.

En el proceso de planeación el análisis del entorno se realiza comenzando por el entorno general: “El estudio del entorno general implica observar la situación pasada y presente y proyectar las variables relevantes para la compañía; factores

⁷ *Ibíd.* p. 23

⁸ MENDOZA, José María. *Las Funciones Administrativas*. Ediciones Uninorte. p. 23

como el nivel de crecimiento del producto interno bruto (PIB), la inflación y el desarrollo tecnológico, cambios en hábitos y gustos son ejemplos de interés”⁹

Las decisiones que se orientan a ajustar la entidad al entorno constituyen la planeación estratégica. Esta difiere respecto a la táctica porque es el proceso donde se toman las decisiones de definición del destino y carácter de la entidad, en donde la compañía relaciona sus actividades con el medio.

Según Harold Koontz: “La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud varíen de acuerdo con la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y los planes elaborados por los superiores”¹⁰

Un administrador puede planear más que otro o sus planes pueden ser más básicos y aplicables a diferencia de otro, sin embargo, todos los administradores planean (desde presidentes a supervisores de primer nivel).

La eficiencia de los planes se mide por su contribución al propósito y a los objetivos respecto a los costos y factores necesarios para formularlos y llevarlos a cabo. Esa eficiencia se mide de acuerdo a si el propósito se ha logrado a un costo razonable. El costo es medido en términos de tiempo, dinero, producción, satisfacción individual y grupal.

Existen varios tipos de planes, jerarquizados de la siguiente forma:

Propósito o misión: toda entidad tienen una función o tarea básica que la sociedad le asigna. En algunos casos se ha hecho diferencia entre propósito y misión: la misión involucra acciones y procesos que llevan a comercializar los productos. Es decir, que más allá de obtener utilidades se debe lograr emprender actividades, avanzando en cierta dirección para lograr metas además, obviamente de cumplir con una misión determinada.

Los objetivos o metas: “Son los fines a los que se dirige toda actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino el fin hacia el cual apuntan la organización, la integración, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la entidad son el plan básico de la misma, un departamento puede también tener sus propios objetivos.”¹¹

Estrategias: a este término se aplican tres definiciones distintas:

⁹ Ibíd. p. 26

¹⁰ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. p.70

¹¹ Ibid. p. 73

1) programas generales de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios; 2) el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas referentes a la adquisición, uso y disposición de estos recursos y 3) la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una entidad y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.¹²

Las estrategias tienen como propósito no sólo competir sino definir y dar a conocer por medio de un grupo de objetivos y políticas una imagen de la clase de entidad que se pretende.

Políticas: también son planes porque la gran mayoría de ellas son enunciados o acuerdos generales que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Las políticas ayudan a percibir asuntos antes de que se conviertan en problemas, hacen que resulte innecesario analizar la misma situación cada vez que se presten y unifican otros planes permitiendo, de esta manera, que los administradores deleguen autoridad y, a pesar de ello, conserven el control sobre lo que sus subordinados hacen.¹³

Las políticas deben ser flexibles o de lo contrario se trataría de reglas. Para las políticas se fomenta la iniciativa pero dentro de ciertos límites ya que por ejemplo, el presidente de una compañía posee, por obvias razones mayor autoridad e iniciativa con respecto a la competitividad de los precios, con respecto a un gerente de un departamento de la misma entidad.

Procedimientos: “En realidad son guías de acción, más que guías para pensar y detallan la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad específica. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas”¹⁴

Como en otros planes, los procedimientos tienen jerarquías de acuerdo a su importancia desglosando los procedimientos normales respecto a la compañía en general y respecto al departamento para el cual se labora. Muchos procedimientos abarcan varios departamentos, por ejemplo cuando se trabaja en la comercialización de productos de consumo se incluyen a varios departamentos como el de ventas, el de costos, contabilidad, producción y distribución, bodega, entre otros.

¹² KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. p.74

¹³ Ibid. p. 75

¹⁴ Ibid. p. 77

Reglas: son la manera más simple de los planes. Específicas actividades o inactividades en una entidad. Reflejan una decisión administrativa de que alguna acción debe o no ser realizada

Los programas: “son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. Por lo general, se apoyan en los presupuestos necesarios”¹⁵

Los presupuestos: son “un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos”¹⁶

Generalmente se expresan en cifras, tanto en términos financieros, horas-hombres, unidades, horas-máquina, presupuesto de gastos, flujo de efectivo, etc. El presupuesto hace obligatorio un pronóstico de flujo en activos, gastos, uso de maquinaria y personas. Es útil para controlar pero no es una norma útil en el control si no refleja los planes.

• **Importancia de La Planeación.** La planeación tiene cuatro metas importantes: reducir la incertidumbre y el cambio, concentrar la atención en los objetivos, posibilitar la operación económica y ayudar a los administradores a controlar.

En cuanto a la primera meta no se puede establecer un plan y dejarlo que funcione por sí solo, se debe tener cierta planeación. Lo primero es seleccionar cómo se va a lograr el objetivo para luego elaborar planes para que cada parte de la organización sepa cómo contribuir para lograr los objetivos.

En la segunda meta: concentrar la atención en los objetivos, los planes deben ser revisados y ampliados periódicamente con el fin de lograr los objetivos deseados.

La tercera meta: hacer que sea posible la operación económica, planear hace que disminuyan los costos porque implica un esfuerzo conjunto dirigido a un flujo uniforme de trabajo y decisiones determinadas. La cuarta meta: ayudar a los administradores a controlar, las metas planificadas permite verificar los logros de los subordinados.

• **Toma de decisiones.** Esta parte es clave en la planeación. No se puede hacer mención de un plan si no se ha tomado una decisión o compromiso. Se debe conocer las alternativas que permitan alcanzar una meta bajo circunstancias y limitantes existentes, evaluar y analizar esas alternativas según la meta buscada para finalmente escoger la mejor solución para lograr la meta. Pero se debe tener siempre en cuenta que:

¹⁵ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. p.79

¹⁶ Ibid. p. 80

Rara vez se logra una racionalidad total, en particular en el área de la administración. En primer lugar, y dado que nadie puede tomar decisiones que afecten al pasado, las mismas deben operar para el futuro y el futuro casi invariablemente implica incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las opciones que pueden ser seguidas para alcanzar una meta, lo cual es particularmente cierto cuando la toma de decisiones implica oportunidades e hacer algo que no se ha hecho antes.¹⁷

• **La Organización.** Un buen equipo de personas trabajara eficazmente en conjunto si tienen claro su desempeño dentro del quipo, a través de la cooperación y cómo sus funciones se relacionan con las de los demás. Planear y mantener estos sistemas es la función básica de la organización. Esta debe poseer:

1)Objetivos cuantificables, los cuales son la tarea de la planeación; 2) un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas y 3) un área clara y concisa de decisión o autoridad, para que la persona que ocupe e cargo sepa qué es lo que puede hacer para lograr resultados. Además, para hacer que una función sea operacional, deberán tomarse las medidas necesarias para tener disponible la información y demás herramientas necesarias para el desempeño de la función.¹⁸

Los objetivos de la estructura organizacional corresponden a que cada uno conozca qué acciones debe realizar y quien es responsable por los resultados, para que no exista confusión e incertidumbre en cuanto a la propia responsabilidad y se apoye a la organización. La organización ha tenido muchas acepciones pero para la mayoría de administradores el término involucra una “estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones”¹⁹

6.2.4 La Planeación Estratégica. Este no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica: es un proceso que permite realizar un examen interno en la búsqueda de fortalezas y debilidades; de igual forma un análisis externo donde se detecten oportunidades y amenazas, permitiendo formular estrategias que conlleven al desarrollo integral de la empresa.

¹⁷ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. p.79

¹⁸ Ibid. p. 127

¹⁹ Ibid. p. 301

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, en los diferentes niveles. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica debe tener bien en claro en que es y en que consiste.

Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica:

El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como *cartera de inversiones*. El problema fue determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece;

El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el *potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio*, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.

El tercer punto es el de la *estrategia*; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos. Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las organizaciones más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales:

- Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
- Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.
- Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
- Nivel productivo: cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos.

La Planeación Estratégica es necesaria para enrutar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo, tratando de llegar a cumplir con el objetivo deseado de la empresa.

La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos humanos, financieros y materiales. El proceso de planeación una responsabilidad crucial y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso

6.2.5 Matrices Planeación Estratégica

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).** Procedimiento de elaboración:

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.²⁰

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

²⁰ Planeación Estratégica – Modulo UNAD. – 2001. p. 59

- **Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).** Procedimiento elaboración: Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC).**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Procedimiento de elaboración

1. La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.
2. Seleccionar dos competidores.
3. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
4. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
5. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

• **La Matriz De Las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (Dofa)**

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

• **Matriz De La Posición Estratégica Y La Evaluación De La Acción (PEYEA)**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La Cuadro 6-3 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiado riesgos.

Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

- **La Matriz Del Boston Consulting Group (BCG).**

La matriz del Boston Consulting Group. Este modelo clasifica las UEN conforme a dos factores: Su participación en mercados de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas, estos cuatro cuadrantes son:

Estrella. Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad. Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.

Vacas de Efectivo. Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de

marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.

Interrogaciones (Niños problema). A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes,

Perros. Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

La matriz del BCG como todas las técnicas analíticas, tiene sus limitaciones. Por ejemplo, el hecho de considerar que todo negocio es una estrella, vaca de dinero, perro o interrogante es una simplificación exagerada; muchos negocios caen justo en medio de la matriz del BCG y, por ende, no se pueden clasificar fácilmente. Es

más, la matriz del BCG no refleja si diversas divisiones están creciendo o no, ni si sus industrias están creciendo con el paso del tiempo; es decir, la matriz no tiene cualidades temporales, sino que más bien es una foto fija de una organización en un momento dado. Por último, existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, por ejemplo, el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

De la matriz deducimos que las divisiones 1 se mantienen como estrellas nuestra división 2 y 3 es una interrogante lo que sería bueno para esta división podemos decir que sería eficiente en crear técnicas estratégicas para que nuestro producto llegue a ser una estrella y nuestra división 5 es un perro y sería mejor invertirle en otros proyectos que en este, otro aspecto positivo que obtuvimos fue el de la división 4 el cual cae en el cuadrante de la vaca, ya que se tiene una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento.

- **Matriz Interna-Externa (IE).**

La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total

ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

- **Matriz de la Gran Estrategia.**

Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto).

No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación).

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

- **Matriz Cuantitativa de La Planificación Estratégica (MCPE).**

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos

analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Procedimiento de elaboración de la MCPE

1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.

Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

- **Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).**

La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: POAM, toma como guía algunos factores (variables) sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan.

Una vez construida la POAM se construye MEFÉ

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son los siguientes:

- Ponderar cada factor según su grado de importancia: 0% (sin importancia), 100% (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica su importancia relativa en la acreditación social de la Universidad.
- Clasificar los factores para determinar si representan oportunidades o amenazas para la Institución, en donde: 1 = amenaza grave, 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4= oportunidad mayor.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable (Esta actividad se ejecuta de manera automática).
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado y luego dividirlo entre 100. El total ponderado puede estar entre 1.0 y 4.0 y el promedio es 2.5. Si el total está por debajo de 2.5, la Universidad tiene más amenazas que oportunidades, o al revés.

- **Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI).**

Se Estructura tomando como guía algunos factores o variables internas sugeridas, además de las que los participantes en el diseño del plan propongan.

Una vez diligenciado el formato PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves).

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son:

- Ponderar los Factores según su grado de importancia: 0% (sin importancia) hasta 100% (de gran importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor o variable en cuanto a la acreditación de la Universidad. Las variables o factores (capacidades) considerados como los de mayor impacto deben recibir ponderaciones altas.
- Clasificar de 1 a 4 cada factor, para indicar si esa variable representa: una debilidad importante, clasificación = 1; una debilidad menor, clasificación = 2; una fortaleza menor, clasificación = 3; una fortaleza importante, clasificación = 4.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable. (Esta actividad se ejecuta de manera automática).
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado y luego dividirlo entre 100.

El resultado ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Si el resultado promedio total está por encima de 2.5, indica que la Universidad tiene más fortalezas que debilidades, o al revés.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

ALIANZA: Asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido

AMENAZA: Factor externo, evento hecho o tendencia en el entorno de una empresa que inhibe, limita o faculta su desarrollo operativo.

BENCHMARKING. Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

DEBILIDAD: Factor interno, actividad o atributo interno de una organización que inhibe o dificulta el éxito de una empresa.

ESTRATEGIA: Habilidad para ejercer liderazgo y administrar una empresa por medio de diferentes alternativas encontradas dentro del entorno organizacional.

FILOSOFÍA CORPORATIVA: Entendida como pensamiento guiado de un patrón dominante para persuadir a un conglomerado bajo los mismos principios, valores, aspiraciones y prioridades, ideales, etc. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios uniendo esfuerzos e ideas en general.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO: se inicia con la evaluación integral de la empresa, del como esta haciendo las cosas y como le resulta buscar efectividad en las mismas tareas desarrolladas, busca independencia de a su actual estrategia de acción, ya que el plan estratégico nunca es fijo y limitado debe ser revisado continuamente para que la gerencia sea oportuna en la toma de decisiones y se logre optimizar las actividades generales de la compañía.

FORTALEZA: Factor interno, actividad y atributo interno de una organización que contribuye y apoya en el logro de los objetivos de una institución.

GERENCIA: Es entendida como un arte, más no una ciencia, y destaca el competir y asegurar la subsistencia y el crecimiento de la empresa en un mundo cambiante e incierto.

OPORTUNIDAD. Factor externo, evento, hecho o tendencia en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma adecuada y oportuna.

PLANEACIÓN: Se entiende como planeación un paso del proceso administrativo que comprende la formulación de objetivos, metas y estrategias aptas para la toma de decisiones a futuro en una organización.

PLANEACION ESTRATEGICA CLINICO – HOSPITALARIO: Es el proceso que se adelanta el cual se fundamenta en fijar objetivos y definir las estrategias para lograrlos ya que el progreso de los hospitales puede ser visto como resultado de la capacidad gerencial de responder a los desafíos impuestos por los cambios de la sociedad, económicos, políticos y tecnológicos.

PLANEACIÓN Y DIRECCION ESTRATEGICA: es el proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, la visión, y la política de calidad total de la organización, desplegando los recursos vitales de la empresa para resolver problemas críticos de calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, dentro de l actividad a la cual se dedica. La dirección estratégica es solo un medio de acción, se adapta a cualquier enfoque

empresarial, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.

POLÍTICA: Se determina como una guía para las decisiones administrativas, es una orientación verbal o escrita que fija la frontera proporcionada por los límites y la dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa. Estas bosquejan y representan los principios que guían y ayudan a la empresa a seguir el curso planeado para lograr los objetivos, las cuales pueden ser modificadas porque no se consideran camisa de fuerza.

SELECCIÓN ESTRATÉGICA: Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía, así como oportunidades y amenazas.

SOCIEDAD: surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales y no cuentan con las garantías necesarias para poder expandirse de manera individual.

TOMA DE DECISIONES: acción mediante la cual, la persona piensa y decide cuidadosamente todas las probabilidades, con decisión firme, con cierto grado de exactitud, para con ello guiar su objetivo (empresa u organización) hacia la meta propuesta.

6.4 MARCO LEGAL

La Clínica Palermo de la ciudad de San Juan de Pasto está regida básicamente por el siguiente marco normativo vigente
Estatutos Internos: Margo Legal Interno

Constitución Política de Colombia

Artículos 14, 25, 26, 38 y 39 (De los Derechos Fundamentales)

Artículo 58 (De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales)

Código de Comercio

Libro II (De las sociedades comerciales)

Libro IV (De los contratos y obligaciones mercantiles)

Libro VI (De los procedimientos)

Código Sustantivo del Trabajo

Primera Parte (Derecho individual del trabajo)

Segunda Parte (Derecho colectivo del trabajo)

Ley 100 de 1993 (23 de Diciembre) : Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones

Ley 1122 de 2007 (9 de Enero) Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

Ley 828 de 2003: (10 de Julio) Por la cual se expiden normas para el Control a la Evasión del Sistema de Seguridad Social.

Ley 776 de 2002: (17 de Diciembre) Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Ley 715 de 2001: (21 de Diciembre) Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Baje Distribución participaciones 2002

Ley 691 de 2001: (18 de Sept) Mediante la cual se reglamenta la participación de los Grupos Étnicos en el Sistema General de Seguridad Social en Colombia.

Ley 657 de 2001: (7 de Junio) Por la cual se reglamenta la especialidad médica de la radiología e imágenes diagnósticas y se dictan otras disposiciones.

Ley 643 de 2001: (16 de Ene) Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.

Ley 530 de 1999: (2 de Nov) Por medio de la cual se destinan los recursos excedentes de la vigencia 1998, de la subcuenta de seguro de riesgos catastróficos y accidentes de tránsito del Fondo de Solidaridad y Garantía de Salud. Igualmente, se destina el 50% de los recursos excedentes de la vigencia 1998 de la subcuenta de solidaridad del Fondo de Solidaridad y Garantías y otras disposiciones.

Decreto 4747 de 2007 Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud

Acuerdo No. 282.- Por el cual se fija el valor de la Unidad de Pago por Capitación del Plan Obligatorio de Salud de los Regímenes Contributivo y Subsidiado para el año 2005 y se dictan otras disposiciones.

Acuerdo No. 280.- Por el cual se define un período de contratación en el régimen subsidiado.

Acuerdo No. 279.- Por el cual se definen los criterios de distribución de los recursos excedentes de la vigencia 2003 de la Subcuenta de eventos catastróficos y accidentes de tránsito del Fondo de Solidaridad y Garantía, Fosyga, conforme a lo establecido en los artículos 11 y 18 de la Ley 917 de 2004.

Acuerdo No. 278.- Por el cual se adiciona el Presupuesto de las Subcuentas de Solidaridad y ECAT del Fosyga para la vigencia 2004.

Acuerdo No. 277.- Por el cual se define un período de contratación en el régimen subsidiado.

Acuerdo No. 276.- Por el cual se modifica el presupuesto del Fosyga para la vigencia 2004 y los Acuerdos 256 y 269 del CNSSS.

Acuerdo No. 267.- Por el cual se autoriza la asignación de recursos de la subcuenta de solidaridad del Fosyga para ampliar cobertura en el Régimen Subsidiado de Salud mediante subsidios parciales.

Acuerdo No. 266.- Por el cual se establece un nuevo período de contratación para el Régimen Subsidiado y se dictan otras disposiciones.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 TIPO DE INVESTIGACION

- **Proyectiva:** Ya que consiste en la elaboración de una propuesta como solución a un problema o necesidad de tipo práctico identificado en la CLÍNICA PALERMO

El tipo de investigación es proyectiva porque además se relaciona directamente con los procesos de planeación administrativa en la clínica para establecer la relación “como son las cosas hoy y como deberían ser”

- **Descriptiva:** Porque describirá las características que identifican cada una de las áreas de la clínica y su interrelación funcional, basado en la realidad de los hechos históricos y actuales, por ello este tipo de estudio estará basado en técnicas específicas de recolección de la información, como lo son la observación, la entrevista y la encuesta a los diferentes funcionarios de la entidad. La información recogida se analizará cuantitativa y cualitativamente.

7.2 POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO

La población de estudio se delimitó teniendo en cuenta las características necesarias que deben reunir los sujetos o unidades de investigación para este tipo de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior el Universo de estudio está conformado por:

- Socios y Personal Directivo
- Funcionarios de la Clínica
- Clientes-Usuarios (Hospitalización y Urgencias)

7.3 MUESTRA

Teniendo en cuenta el tamaño de los Universos de estudio no se considera necesario calcular y extraer una muestra representativa por lo tanto se adelantara un estudio tipo censo, es decir se trabajara con toda la población, teniendo en cuenta cada una de las trece áreas funcionales identificadas es decir se encuesta al director de cada una estas áreas

- 1) Medicina General
- 2) Medicina Especializada
- 3) Enfermería
- 4) Auxiliar de Enfermería
- 5) Instrumentación Quirúrgica
- 6) Nutrición y Dietética
- 7) Optometría
- 8) Oftalmología
- 9) Fisioterapia
- 10) Terapia Respiratoria
- 11) Bacteriología
- 12) Psicología
- 13) Administrador

Por otra parte en lo referente a los clientes-usuarios de la clínica, se trabaja con quince (15) clientes seleccionados de los que en el momento del trabajo de campo solicitaron los servicios de urgencias o se encuentran hospitalizados. Se encuestó a los familiares o acompañantes de los pacientes

7.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.4.1 Las fuentes primarias. Para este proyecto la fuente primaria son los funcionarios y directivos de la Clínica Palermo, así mismo sus clientes-usuarios.

7.4.2 Las fuentes secundarias. Serán los diferentes libros de administración tales como Elementos de administración de Harold Koontz, La Gerencia Integral de Jean Paul Sallenave, Las funciones administrativas de José María Mendoza, entre otros, además modelos de planeación estratégica hospitalaria y la información que se recopila en el INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD

Las técnicas empleadas para la recolección de la información son: observación directa en la entidad para establecer relaciones y equivalencia y así evaluar tanto en sus factores internos como en el entorno en el que se encuentra. Se aplicaran encuestas a personal directivo de cada una de las áreas funcionales en la clínica

8. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

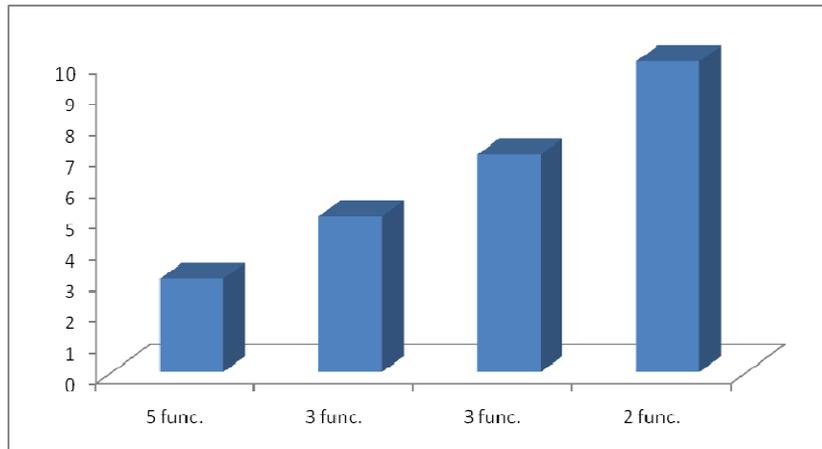
8.1 ENCUESTA A PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS

Cuadro 2. Antigüedad de funcionarios en años

No de Funcionarios	Antigüedad Años
5 FUNCIONARIOS	3
3 FUNCIONARIOS.	5
3 FUNCIONARIOS.	7
2 FUNCIONARIOS	10

Fuente: este estudio

Grafica 1. Antigüedad de funcionarios en años



Fuente: este estudio

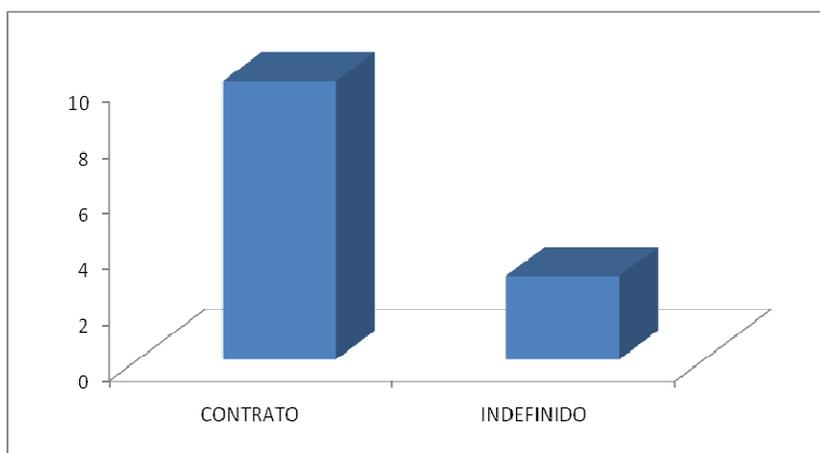
Los funcionarios presentan en promedio una antigüedad importante como funcionarios de la Institución, lo cual es importante para el estudio dado que esto garantiza el conocimiento necesario para la estructura del plan

Cuadro 3. Tipo de Vinculación

VINCULACION	No.	%
CONTRATO	10	77
INDEFINIDO	3	23

Fuente: este estudio

Grafica 2. Tipo de Vinculación



Fuente: este estudio

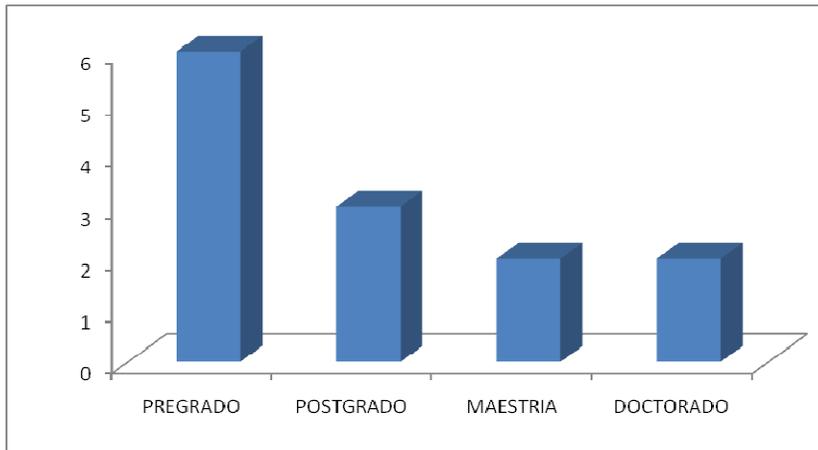
El 77% de los trabajadores se encuentran vinculados mediante contrato de trabajo, mientras que el 23% se encuentra vinculado a término Indefinido. Este aspecto se considera importante en el estudio por que garantiza seguimiento y evaluación al plan de llegar a implementarse

Cuadro 4. Nivel de estudios

ESTUDIOS	No.	%
PREGRADO	6	46
POSTGRADO (ESP.)	3	24
MAESTRIA	2	15
DOCTORADO	2	15

Fuente: este estudio

Grafica 3. Nivel de estudios



Fuente: este estudio

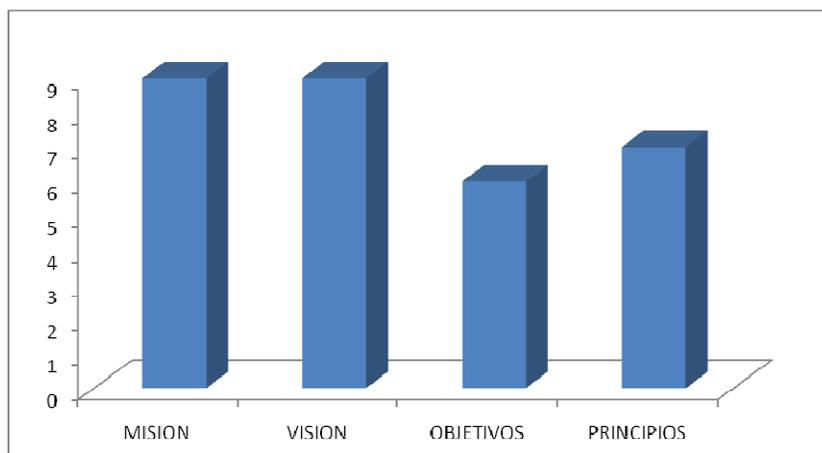
El nivel académico de los funcionarios de la clínica es importante. Esto garantiza un adecuado respaldo para la realización del trabajo

Cuadro 5. Conocimiento de Imagen corporativa

VARIABLE	LA CONOCEN	%
MISION	9	69
VISION	9	69
OBJETIVOS	6	46
PRINCIPIOS	7	54

Fuente: este estudio

Grafica 4. Conocimiento de Imagen corporativa



Fuente: este estudio

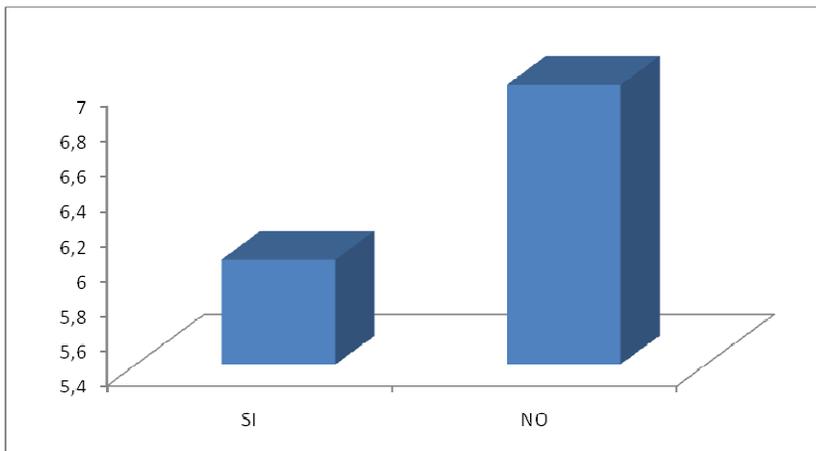
En general podemos decir que los funcionarios conocen la misión, visión, objetivos y principios de la CLINICA PALERMO, sin embargo existe un número importante de funcionarios que desconocen estos importantes elementos básicos para la preparación del plan estratégico

Cuadro 6. Número de Funcionarios en Planeación

RESPUEESTA	No.FUNC.	%
SI	6	46
NO	7	54

Fuente: este estudio

Grafica 5. Número de Funcionarios en Procesos de Planeación



Fuente: este estudio

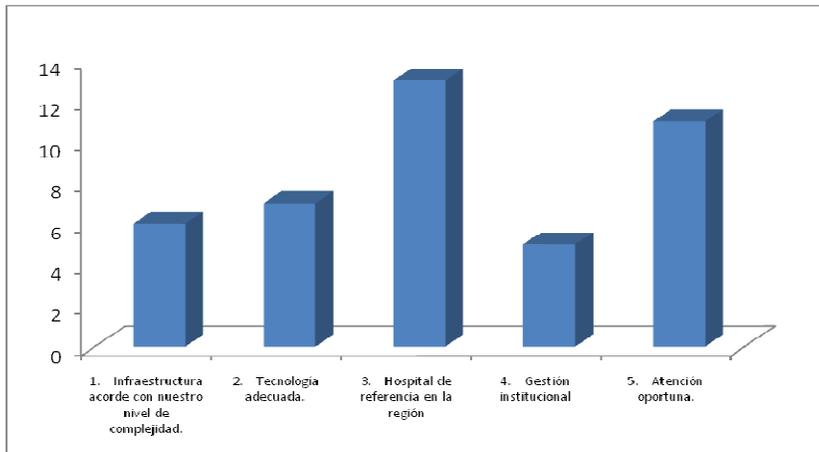
El 46% de los funcionarios si ha participado en procesos de planeación y redireccionamiento de la Institución. Es necesario sensibilizar a los otros funcionarios para comprometerlos con el diseño e implementación de la propuesta

Cuadro 7. Fortalezas

FORTALEZAS	No.FUNC.
1. Infraestructura acorde con nuestro nivel de complejidad.	6
2. Tecnología adecuada.	7
3. Clínica de referencia en la región	13
4. Gestión institucional	5
5. Atención oportuna.	11

Fuente: este estudio

Grafica 6. Fortalezas



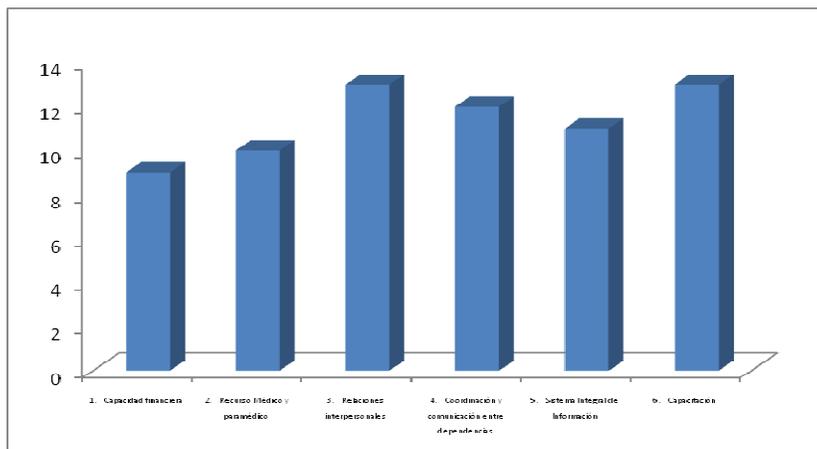
Fuente: este estudio

Cuadro 8. Debilidades

DEBILIDADES	No.FUNC.
1. Capacidad financiera	9
2. Recurso Médico y paramédico	10
3. Relaciones interpersonales	13
4. Coordinación y comunicación entre dependencias	12
5. Sistema Integral de Información	11
6. Capacitación	13

Fuente: este estudio

Grafica 7. Debilidades



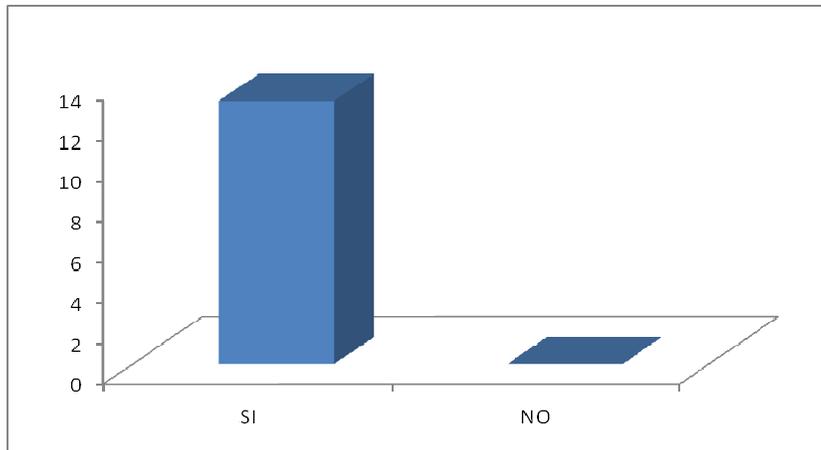
Fuente: este estudio

Cuadro 9. Requerimiento de un Plan Estratégico

RESPUEESTA	No.FUNC.	%
SI	13	100
NO	0	0

Fuente: este estudio

Grafica 8. Requerimiento Plan Estratégico



Fuente: este estudio

El 100% de los encuestados afirman que la CLINICA PALERMO requiere de un plan estratégico corporativo que oriente y redirija a la entidad para enfrentarse con bases sólidas hacia el futuro próximo

8.2 ENCUESTA A CLIENTES

Cuadro 10. Tiempo de servicio

RESPUESTA	No.	%
Entre 6 meses y un año	3	20,00%
Entre un año y tres años	9	60,00%
Más de tres años	3	20,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: este estudio

Grafica 9. Tiempo de servicio



Fuente: este estudio

El 60% de los encuestados afirman que el tiempo que han solicitado los servicios de la clínica está comprendido entre 1 y 3 años y el 20% más de tres años. Esto ratifica el posicionamiento de la clínica en la ciudad de San Juan de Pasto

Cuadro 11. Grado de Satisfacción por el Servicio

RESPUESTA	No.	%
Insatisfecho	0	0,00%
Satisfecho	12	80,00%
Completamente satisfecho	3	20,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: este estudio

Grafica 10. Grado de satisfacción



Fuente: este estudio

El 80% de los encuestados afirman que se encuentran satisfechos por el servicio recibido de parte de la clínica y el 20% se encuentra completamente satisfecho. Este aspecto es muy importante para la organización, sin embargo se requiere optimizar los recursos de la clínica a fin de garantizar el mejoramiento continuo en la prestación del servicio

Cuadro 12. Servicios Competitivos

RESPUESTA	No.	%
En desacuerdo	1	6,67%
De acuerdo	10	66,67%
Totalmente de acuerdo	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: este estudio

Grafica 11. Servicios competitivos



Fuente: este estudio

El 66,67% afirman que los servicios que presta la clínica son competitivos, sin embargo hay quienes afirman que no lo son (6,67%). Es importante tener en cuenta las razones de las personas que afirmaron estar o no de acuerdo para establecer las fortalezas y debilidades de la clínica

Cuadro 13. Fortalezas

FORTALEZAS	No.	%
ATENCION Y SERVICIOS	2	13,33%
INSTALACIONES	3	20,00%
CALIDAD DEL PERSONAL MEDICO	10	66,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: este estudio

Grafica 12. Fortalezas



Fuente: este estudio

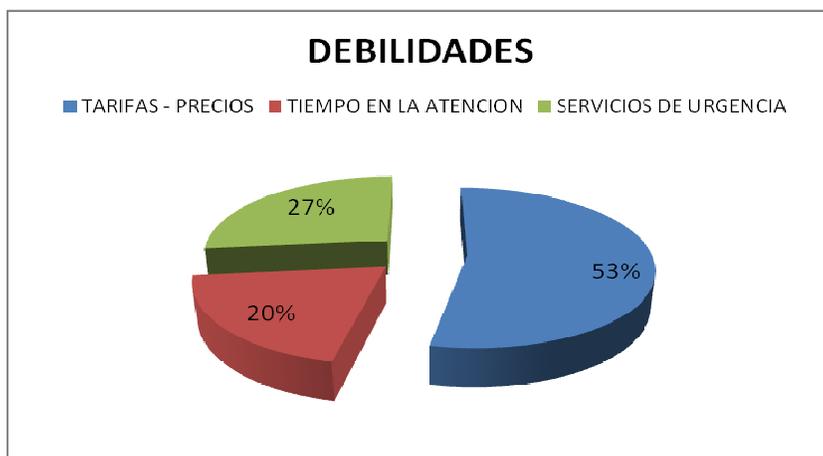
La calidad del personal médico es la mayor fortaleza que posee la clínica. Este aspecto se debe mantener con la capacitación y el mejoramiento continuo en la prestación del servicio

Cuadro 14. Debilidades

DEBILIDADES	No.	%
TARIFAS - PRECIOS	8	53,33%
TIEMPO EN LA ATENCION	3	20,00%
SERVICIOS DE URGENCIA	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: este estudio

Grafica 13. Debilidades



Fuente: este estudio

Las altas tarifas que se cobran por los diferentes servicios más en medicina especializada y en el servicio de urgencias son las debilidades de mayor peso. Este factor se tiene en cuenta dentro del diseño del plan estratégico ya que se diseñan estrategias para contrarrestar el impacto de esta debilidad

9. DISEÑO PLAN ESTRATEGICO

9.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO

9.1.1 Participantes. Participaron en la estructura del plan estratégico corporativo además de los diseñadores del mismo: Edna Patricia Fernández Riascos y Jairo Yandun Chitan, las siguientes áreas funcionales:

- Equipo Directivo
- Jefes de Centros de Responsabilidad
- Jefes de Servicios y/o Unidades de Apoyo
- Administrativos

9.1.2 Metodología. La metodología utilizada fue el desarrollo y aplicación de encuestas.

9.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Se utilizó la planeación estratégica que es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la clínica así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institucional hacia el futuro.

Por lo anterior se utilizo la siguiente metodología para realizar la parte funcional y operativa de la Plataforma Estratégica.

1. Principios corporativos
2. Objetivos Corporativos
3. Diagnóstico estratégico interno y externo
4. Análisis DOFA
5. Unidades Funcionales
6. Misión

7. Visión

8. Plan Estratégico de Acción

9. Portafolio de Servicios

9.2.1 Principios Corporativos Actuales

- **Ejercer el liderazgo** en la fijación de normas de desempeño para mejorar la prestación de Servicios.
- **Ser competitivos** ofreciendo productos de calidad que satisfagan al cliente. Y que den mayor rentabilidad social y económica a nuestra Empresa.
- **Mantener sentido de pertenencia** para que la Empresa no decaiga, sacarla adelante siempre con un sentido de proyección al futuro.
- **Universalidad** que existe hacia todo un conglomerado sin ninguna clase discriminativa, raza, credo.
- **Efectividad** en la prestación de los servicios para mantener la credibilidad de los pacientes
- **Solidaridad** en el compromiso adquirido entre la Institución y los clientes internos y externos.
- **Oportunidad** en la prestación de servicios.
- **Amabilidad, respeto y responsabilidad en la atención a los pacientes - clientes**

9.2.2 Objetivos Corporativos Actuales

- ✓Elaborar e implementar el Plan de Desarrollo y Financiero para la SOCIEDAD CLINICA PALERMO
- ✓Buscar contrataciones directas con las ARS – EPS, para mejorar los ingresos de La Clínica.
- ✓Brindar al cliente un servicio oportuno, con calidad y calidez acorde a sus necesidades.
- ✓Fortalecer el proceso de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- ✓Sensibilizar la familia a fomentar la autoestima y autocuidado.

✓Capacitar técnicamente y en relaciones interpersonales a los funcionarios de la Clínica

9.2.3 Diagnostico Estratégico Interno y Externo

• **Diagnostico interno:** Consiste en hacer un análisis de la empresa evaluando su situación presente, para ello utilizaremos como herramienta el listado de fortalezas y debilidades que la institución tenga, a través de una dinámica que busca hacer fluir ideas en forma participativa para: enunciar o identificar problemas, determinar causas probables de un problema y plantear posibles estrategias de solución.

• **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una Empresa.

• **Listado de debilidades:**

Sistema de Integral de Información

Coordinación y comunicación entre dependencias.

Relaciones interpersonales.

Recurso Médico y Paramédico.

Capacitación Científica

Debilidad en planes, programas y proyectos

Recurso humano con sobrecarga de actividades y funciones

Baja Inversión en recurso clínico tecnológico

Falta de Capacitación en herramientas tecnológicas

Falta de ofrecimiento de servicios vía web.

• **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

• **Listado de fortalezas:**

Infraestructura acorde con nuestro nivel de complejidad.

Atención oportuna

Clínica de referencia en la región.

Gestión institucional.

Tecnología adecuada.

Apoyo por parte de la Gerencia a todos los procesos

Personal conocedor de procesos de la entidad y perfil idóneo

Generación e Innovación de herramientas Tecnológicas

Actitud de servicio por parte de los funcionarios

Adecuado sistema de información médico y paramédico

- **Diagnostico externo:** Permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la Empresa, para su realización se tiene en cuenta la información primaria y secundaria del objeto de análisis y la identificación de las oportunidades y amenazas.

- **Oportunidades:** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

- **Listado de oportunidades:**

Apoyo permanente del Instituto Departamental de Salud de Nariño en las diferentes áreas

Apoyo Municipal

Capacidad de pago de la comunidad

Asesoría en Gestión de la Calidad por ICONTEC

Personal administrativo, médico y paramédico capacitado

Ubicación Estratégica y Vías de acceso adecuadas

Posibilidad de contratos interinstitucionales

Buen nombre e imagen corporativa

Reconocimiento por parte de la comunidad y las EPS

Demanda creciente por los servicios de salud general y especializada

- **Amenazas:** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

- **Listado de amenazas:** La comunidad no participa organizadamente para la vigilancia en la prestación de servicios de salud.

Las leyes y demás normas sobre la salud que afecten directamente a la clínica

La gran competencia de clínicas existentes y nuevas en la Región

Insatisfacción de clientes por la demora en la prestación de servicios

Ubicación geográfica (Eventos Catastróficos)

Cambios tecnológicos para la prestación del servicio que requieren alta inversión

Crecimiento de la demanda sin la suficiente plataforma tecnológica para atenderla

Desarrollo de ambiente Web por parte de la Competencia
Competencia en especialidades medicas especializadas
Política de precios, créditos y forma de pago de la competencia
Falta de Apoyo Gubernamental – Gobernación de Nariño

- **Priorización:** De acuerdo con el diagnostico interno y externo realizado se priorizaron diez variables vitales consideradas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de impacto alto y medio para la clínica

9.2.4 Análisis de impactos

- **MATRIZ P.C.I:** Se realiza la MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA-PCI y se toman como guía algunos factores o variables internas Importantes, para determinar el impacto sobre la empresa

Una vez diligenciado el formato PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves).

Cuadro 15. Diagnostico interno PCI

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Infraestructura acorde con nuestro nivel de complejidad.	X						X		
Tecnología adecuada.	X						X		
Clínica de referencia en la región	X						X		
Gestión institucional	X						X		
Atención oportuna.	X						X		
Personal conocedor de procesos de la entidad y perfil idóneo	X						X		
Generación e Innovación de herramientas Tecnológicas	X						X		
Actitud de servicio por parte de los funcionarios	X						X		
Adecuado sistema de información medico y paramédico	X						X		
Apoyo por parte de la Gerencia a todos los procesos	X						X		
Recurso Médico y paramédico				X			X		
Relaciones interpersonales				X			X		
Coordinación y comunicación entre dependencias				X			X		
Sistema Integral de Información (Admon, Medico, Paramedico)				X			X		
Capacitación a Medicos y Paramedicos				X			X		
Debilidad en planes, programas y proyectos				X			X		
Recurso humano con sobrecarga de actividades y funciones				X			X		
Baja Inversión en recurso clínico tecnológico				X			X		
Falta de ofrecimiento de servicios vía web.				X			X		
Carencia de Formación en TIC y herramientas tecnologicas				X			X		

Fuente: este estudio

• **Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).**

Para su elaboración se lista los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usan entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anota las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Se Multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0²¹

²¹ Planeación Estratégica – Modulo UNAD. 2001

Cuadro 16. Matriz MEFI

FORTALEZAS	PONDER.	CALIF.	RP.
Infraestructura acorde con nuestro nivel de complejidad.	0,12	4	0,48
Tecnología adecuada.	0,10	4	0,40
Clínica de referencia en la región	0,10	4	0,40
Gestión institucional	0,03	3	0,09
Atención oportuna.	0,02	3	0,06
Personal conocedor de procesos de la entidad y perfil idóneo	0,03	3	0,09
Generación e Innovación de herramientas Tecnológicas	0,03	3	0,09
Actitud de servicio por parte de los funcionarios	0,04	3	0,12
Adecuado sistema de información medico y paramédico	0,03	3	0,09
Apoyo por parte de la Gerencia a todos los procesos	0,02	3	0,06
DEBILIDADES	PONDER.	CALIF.	RP.
Recurso Médico y paramédico	0,08	1	0,08
Relaciones interpersonales	0,03	2	0,06
Coordinación y comunicación entre dependencias	0,03	2	0,06
Sistema Integral de Información (Admon, Medico, Paramedico)	0,02	2	0,04
Capacitación a Medicos y Paramedicos	0,08	2	0,16
Debilidad en planes, programas y proyectos	0,11	1	0,11
Recurso humano con sobrecarga de actividades y funciones	0,03	2	0,06
Baja Inversión en recurso clínico tecnológico	0,02	2	0,04
Falta de ofrecimiento de servicios vía web.	0,05	2	0,10
Carencia de Formación en TIC y herramientas tecnologicas	0,03	2	0,06
	1,00		2,65

Fuente: este estudio

El resultado total ponderado de 2,65 significa que la clínica posee una buena posición interna en donde sus fortalezas pesan mas que las propias debilidades por lo tanto las estrategias dentro del plan de acción estarán encaminadas a aprovechar tales fortalezas

• **Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).** La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: POAM, toma como guía algunos factores (variables) sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan.

A esta matriz sólo se deben llevar las oportunidades y amenazas altas con alto impacto (Factores internos claves).

Cuadro 17. Una vez construida la POAM se construye MEFE

DIAGNOSTICO EXTERNO - POAM									
FACTORES	Oportunidades			Amenzas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Apoyo de Servicio Seccional de Salud de Nariño	X						X		
Apoyo Municipal	X						X		
Capacidad de pago de la comunidad	X						X		
Asesoría en Gestión de la Calidad por ICONTEC	X						X		
Personal administrativo, medico y paramédico capacitado	X						X		
Ubicación Estratégica y Vias de acceso adecuadas	X						X		
Posibilidad de contratos interinstitucionales	X						X		
Buen nombre e imagen corporativa	X						X		
Reconocimiento por parte de la comunidad y las EPS	X						X		
Demanda creciente por los servicios de salud Gral y Esp.	X						X		
Las leyes y demás normas sobre la salud que afecten directamente a la clínica				X			X		
La gran competencia de clínicas existentes y nuevas en la Región				X			X		
Insatisfacción de clientes por la demora en la prestación de servicios				X			X		
Ubicación geográfica (Eventos Catastróficos)				X			X		
Cambios tecnológicos para la prestación del servicio que requieren alta inversión				X			X		
Crecimiento de la demanda sin la suficiente plataforma tecnológica para atenderla				X			X		
Desarrollo de ambiente Web por parte de la Competencia				X			X		
Competencia en especialidades medicas especializadas				X			X		
Política de precios , créditos y forma de pago de la competencia				X			X		
Falta de Apoyo de la Gobernación de Nariño				X			X		

Fuente: este estudio

• **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

Para su construcción se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria externa. Se usan entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Cuadro 18. Matriz MEFE

OPORTUNIDADES	PONDER.	CALIF.	RP.
Apoyo de Servicio Seccional de Salud de Nariño	0,09	4	0,36
Apoyo Municipal	0,09	4	0,36
Capacidad de pago de la comunidad	0,07	4	0,28
Asesoría en Gestión de la Calidad por ICONTEC	0,03	3	0,09
Personal administrativo, medico y paramédico capacitado	0,06	3	0,18
Ubicación Estratégica y Vías de acceso adecuadas	0,03	3	0,09
Posibilidad de contratos interinstitucionales	0,03	3	0,09
Buen nombre e imagen corporativa	0,05	3	0,15
Reconocimiento por parte de la comunidad y las EPS	0,03	3	0,09
Demanda creciente por los servicios de salud Gral y Esp.	0,02	3	0,06
AMENAZAS	PONDER.	CALIF.	RP.
Las leyes y demás normas sobre la salud que afecten directamente a la clínica	0,13	1	0,13
La gran competencia de clínicas existentes y nuevas en la Región	0,11	1	0,11
Insatisfacción de clientes por la demora en la prestación de servicios	0,02	1	0,02
Ubicación geográfica (Eventos Catastróficos)	0,02	1	0,02
Cambios tecnológicos para la prestación del servicio que requieren alta inversión	0,05	2	0,10
Crecimiento de la demanda sin la suficiente plataforma tecnológica para atenderla	0,07	2	0,14
Desarrollo de ambiente Web por parte de la Competencia	0,03	2	0,06
Competencia en especialidades medicas especializadas	0,02	1	0,02
Política de precios , créditos y forma de pago de la competencia	0,02	2	0,04
Falta de Apoyo de la Gobernación de Nariño	0,03	2	0,06
	1,00		2,45

Fuente: este estudio

El resultado total ponderado de 2,45 muestran una organización con una posición externa débil, es decir las amenazas contrarrestan sus propias oportunidades, por lo tanto las estrategias dentro del plan de acción estarán encaminadas a minimizar el impacto negativo de las amenazas especialmente el de la alta competencia en la Ciudad

9.2.5 Análisis DOFA. Ayuda a determinar si la Empresa en este caso la Clínica está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la Empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Este análisis está diseñado para ayudar a la gerencia a encontrar el mayor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la Empresa. Dicho análisis permitirá a la Empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Cuadro 19. Modelo de Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: este estudio

El análisis DOFA consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Al confrontarlas deberán aparecer estrategias FO-FA-DO- DA. El resultado del análisis DOFA sirve de resultado para la formulación de estrategias de la clínica

Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno.

Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una

evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es la DOFA, la cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la empresa, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa. En el proceso de planeación estratégica, la empresa debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas²²

²² Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997

Cuadro 20. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Apoyo de Servicio Seccional de Salud de Nariño	Las leyes y demás normas sobre la salud que afecten directamente a la clínica
	Apoyo Municipal	La gran competencia de clínicas existentes y nuevas en la Región
	Capacidad de pago de la comunidad	Insatisfacción de clientes por la demora en la prestación de servicios
	Asesoría en Gestión de la Calidad por ICONTEC	Ubicación geográfica (Eventos Catastróficos)
	Personal administrativo, medico y paramédico capacitado	Cambios tecnológicos para la prestación del servicio que requieren alta inversión
	Ubicación Estratégica y Vías de acceso adecuadas	Crecimiento de la demanda sin la suficiente plataforma tecnológica para atenderla
	Posibilidad de contratos interinstitucionales	Desarrollo de ambiente Web por parte de la Competencia
	Buen nombre e imagen corporativa	Competencia en especialidades medicas especializadas
	Reconocimiento por parte de la comunidad y las EPS	Politica de precios , créditos y forma de pago de la competencia
	Demanda creciente por los servicios de salud Gral y Esp.	Falta de Apoyo de la Gobernación de Nariño
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Infraestructura acorde con nuestro nivel de complejidad.	Ampliación del Portafolio de Servicios	Implementación del Sistema de Información y Atención al Usuario SIAU.
Tecnología adecuada.	Optimización de los recursos tecnológicos para el mejoramiento de la prestación de los servicios de salud.	Generar procesos de participación ciudadana y de control social en la prestación de los servicios de salud.
Clínica de referencia en la región	Establecer un Plan de Mercadeo de los servicios en el área de influencia.	Concertar con la Dirección Local de Salud la elaboración de un Plan de Saneamiento Ambiental.
Gestión institucional	Realizar alianzas estratégicas con otras IPS e integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud.	Elaboración del Plan de Atención de Emergencias y Desastres.
Atención oportuna.		
Personal conocedor de procesos de la entidad y perfil idóneo		
Generación e Innovación de herramientas Tecnológicas		
Actitud de servicio por parte de los funcionarios		
Adecuado sistema de información medico y paramédico		
Apoyo por parte de la Gerencia a todos los procesos		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Recurso Médico y paramédico	Establecer un Plan Financiero con el fin de optimizar la administración y el uso eficiente de los recursos financieros.	Generar políticas internas administrativas y financieras que permitan la optimización de los recursos.
Relaciones interpersonales	Elaborar un Plan de capacitación del personal médico y paramédico.	Implementar los procesos de administración de personal.
Coordinación y comunicación entre dependencias	Elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional que involucre el mejoramiento del clima organizacional, la optimización de recursos y la generación de estrategias de mercadeo para el mejoramiento en la prestación de los servicios de salud.	Diseñar y realizar un desarrollo del talento humano
Sistema Integral de Información (Admon, Medico, Paramédico)	Aprovechar las ventajas de la naturaleza jurídica de la Empresa para la toma oportuna de decisiones.	
Capacitación a Medicos y Paramédicos		
Debilidad en planes, programas y proyectos		
Recurso humano con sobrecarga de actividades y funciones		
Baja Inversión en recurso clínico tecnológico		
Falta de ofrecimiento de servicios vía web.		
Carencia de Formación en TIC y herramientas tecnologicas		

Fuente: este estudio

9.2.6 Matriz de perfil competitivo. La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Para la estructura de esta matriz se identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Se seleccionan dos competidores.

Se anotan factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.

Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.²³

²³ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997

Cuadro 21. Matriz De Perfil Competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	POND.	PALERMO		CLÍNICA FÁTIMA		LOS ANDES	
		CALIF.	R.P	CALIF.	R.P	CALIF.	R.P
SERVICIOS Y ESPECIALIDADES	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1,00
IMAGEN CORPORATIVA	0,2	2	0,40	2	0,40	4	0,80
COBERTURA	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
PRECIOS	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
INFRAESTRUCTURA	0,1	3	0,30	3	0,30	4	0,40
ATENCIÓN	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30
EXPERIENCIA - CALIDAD	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
TOTAL	1		2,65		3,0		3,6

Fuente: este estudio

El desarrollo de esta matriz muestra el grado de competencia al que esta expuesta la clínica Palermo. La clínica lo Andes se considera el competidor mas fuerte puesto que atiende a afiliados de saludcoop y cuenta con infraestructura y equipos modernos, además esta prestando servicios que la clínica Palermo no posee en la actualidad

La competencia es una gran amenaza para la clínica sino se piensa en planificar el futuro y se invierte en mejorarla en todos los aspectos

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la CLINICA PALERMO, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con los dos principales competidores. Teniendo en cuenta este análisis se puede afirmar que el plan corporativo propuesto será la base para diseñar estrategias que puedan contrarrestar el efecto directo de los competidores

9.2.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación De La Acción (PEYEA). La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la etapa de adecuación del plan estratégico.

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, indicando cual es la más adecuada para una organización.

Este tipo de matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategia requiere la empresa.

- Agresivas
- Conservadoras
- Defensivas
- Competitivas

Los ejes son:

FF: Fortaleza Financiera

VC: Ventaja Competitiva

EA: Estabilidad Ambiental o Estabilidad del medio Externo

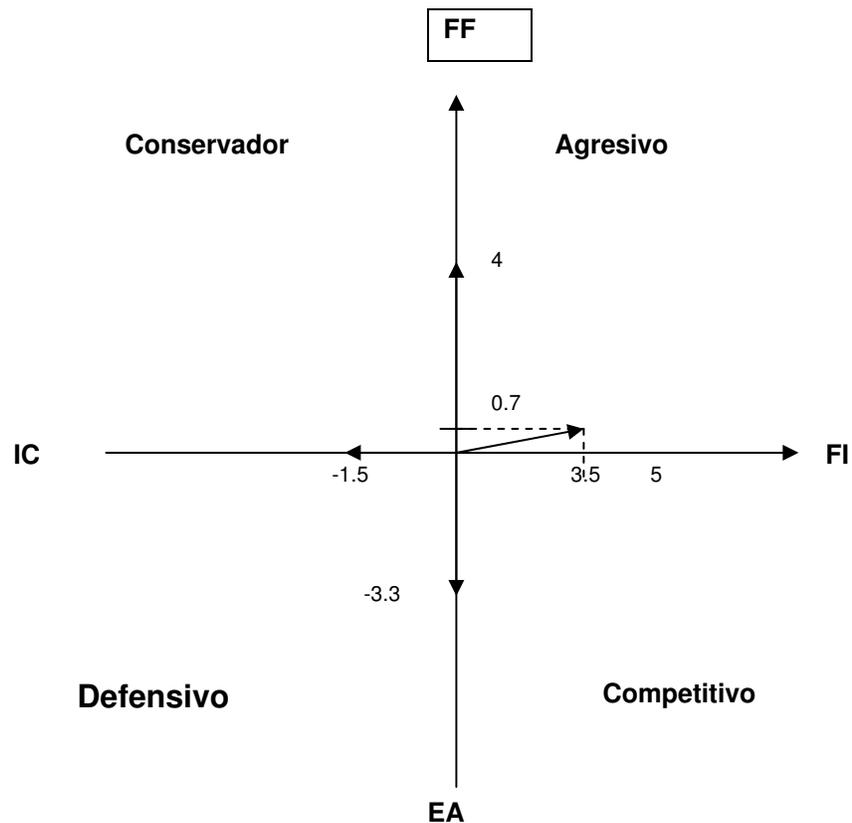
FI: Fortaleza de la Industria o de la Actividad Económica.

Cuadro 22. Posición Estratégica Interna y Externa

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FF	CALIF	EA	CALIF
Liquidez	5	Competencia	-4
Solvencia	5	Cambios tecnológicos	-3
Flujo de Caja	3	Precios - Tarifas	-3
Capital de Trabajo	3		
Promedio	4	Promedio	-3.3
VC	CALIF	FI	CALIF
Participación en el mercado	-1	Crecimiento del sector	6
Calidad servicios	-1	Estabilidad financiera del sector externo	5
Lealtad cliente	-2	Tecnología en crecimiento	4
Personal médico y paramédico capacitado-experiencia	-2		
Promedio	-1.5	Promedio	5

Fuente: este Estudio.

Gráfica 14. Matriz de PEYEA



Fuente: este estudio

La CLINICA PALERMO se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual significa una excelente posición para utilizar las fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, verificar las debilidades internas, evaluar las amenazas externas.

Lo anterior permitirá desarrollar las siguientes estrategias.

- Incrementar la penetración en el mercado con nuevos servicios y ampliación de su cobertura creando centros de atención básica en barrios estratégicos de la ciudad
- Desarrollar servicios con tarifas acordes con la competencia con esto se buscaría ser mas competitivos

9.2.8 Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG). La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización²⁴

- **Las Estrellas.** Los servicios ubicados en el cuadrante 1 (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

- **Interrogantes.** Los servicios situados en el cuadrante 2 ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la empresa tiene que reforzarlos mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto)

- **Vacas lecheras.** Los servicios ubicados en el cuadrante 3 tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.²⁵

- **Huesos.** Los servicios ubicados en el cuadrante 4 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado

Dado que en la clínica se distingue un portafolio de servicios clasificados como:

- Hospitalización y Cirugía
- Medicina General
- Medicina Especializada
- Enfermería
- Auxiliar de Enfermería
- Instrumentación Quirúrgica
- Nutrición y Dietética
- Optometría
- Oftalmología
- Fisioterapia

²⁴ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. Pág. 161

²⁵ *Ibíd.* p.175

- Terapia Respiratoria
- Bacteriología
- Psicología

Grafica 15. Matriz BCB.

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ESTRELLAS	INTERROGANTES	ALTO (+20%)
	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina General • Medicina Especializada 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrición y Dietética • Optometría • Oftalmología • Fisioterapia • Terapia Respiratoria 	Medio
	VACAS LECHERAS	HUESOS	
	Hospitalización y Cirugía	Psicología Nutrición y Dietética	BAJO (-20%)
	Alto (1.0)	Medio (0.5)	Bajo (0.0)

Fuente: este estudio

• **Análisis de los Cuadrantes**

Interrogantes. Requieren alta inversión. Baja generación de ingresos

Entonces la empresa debe decidir entre inyectarle recursos para la innovación y desarrollo tecnológico o como es el caso lograr la descentralización para prestar un mejor servicio

Estrellas. Representan para la clínica el mejor negocio a largo plazo en cuanto a crecimiento y generación de utilidades, por lo cual se recomienda.

Incrementar la participación en el mercado

Desarrollar nuevos servicios.

Vacas lecheras. Representan un alto crecimiento de la demanda y participación en el mercado, requiere pocos recursos adyacentes y generan efectivo (flujo de caja) más de lo que requiere.

La estrategia es administrar estos servicios de tal forma que mantengan la fortaleza de su posición en el mercado por el mayor tiempo posible.

9.2.9 Matriz de la Gran Estrategia. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Los valores numéricos para el eje X y Y se determinan así:

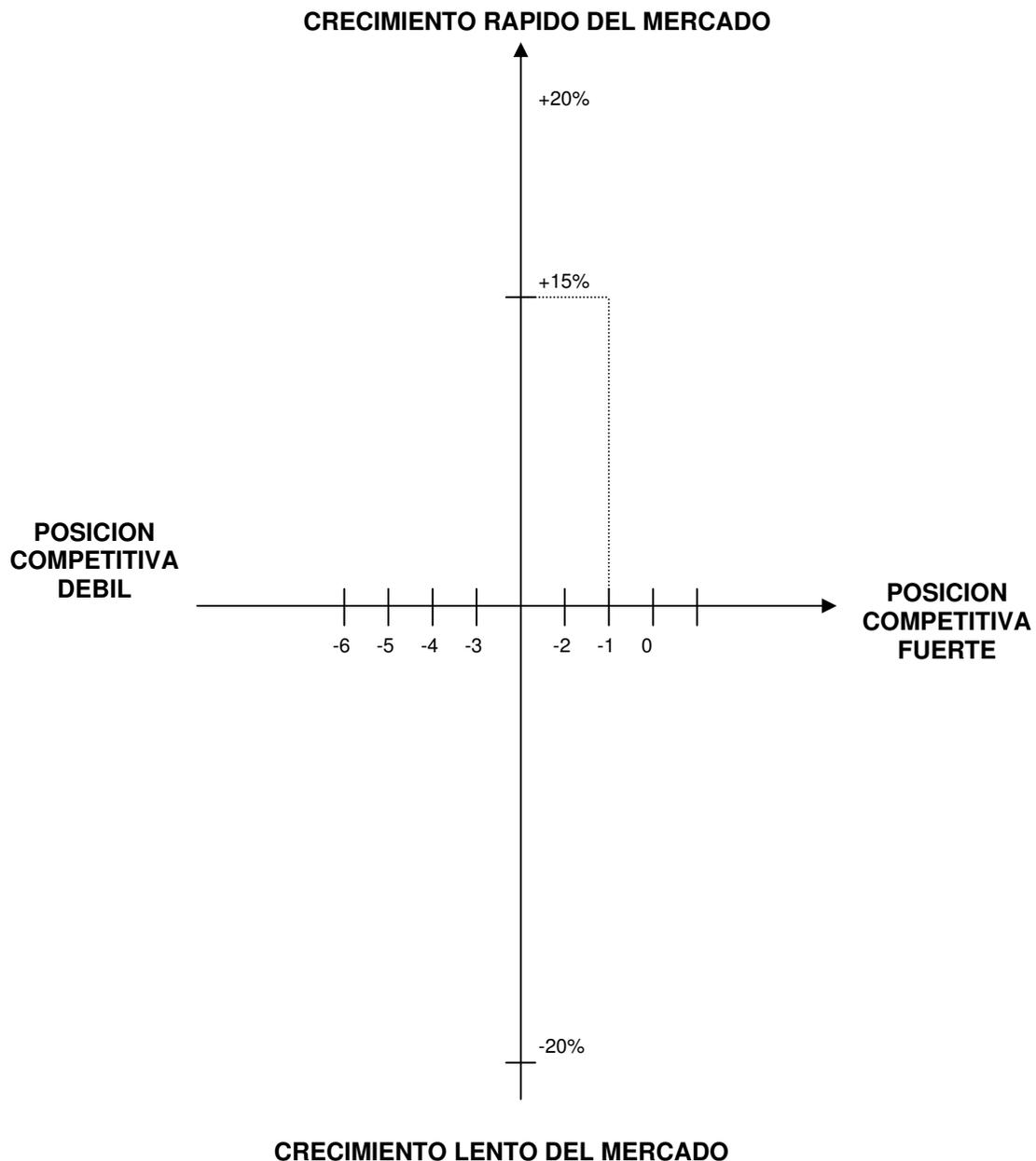
Eje X: Es similar al eje de ventajas competitivas de la matriz PEYEA de 0 a -6 (0 posición fuertemente competitiva y -6 posición competitiva débil).

Eje Y: Es similar al eje de crecimiento de ventas a la industria o sector económico de la matriz PEYEA -20 % crecimiento lento del mercado y 20% crecimiento rápido del mercado.

Dados los resultados observados en el PEYEA más en lo que tiene que ver con ventajas competitivas la clínica posee un promedio, muy buenas ventajas competitivas, lo que para esta matriz representa según el estudio una posición competitiva fuerte con un valor de -1.5 (sobre el eje X) (posición competitiva).

Dado que según la PEYEA en FI (fortalezas de la Industria o de la Actividad Económica) la empresa obtendrá excelente calificación de 6, entonces en lo que respecta a esta matriz y según el juicio y análisis el puntaje de crecimiento del mercado es de +15 %, es decir una tendencia al crecimiento rápido en el mercado.

Grafica 16. Crecimiento rápido del mercado



Fuente: este estudio

Dado que la clínica según el desarrollo de la matriz se ubica en el cuadrante I, se concluye que la empresa se encuentra en magnífica posición estratégica, pero es necesario adelantar en adecuado proceso administrativo y de planeación para mantener las ventajas competitivas.

Se requiere implementar Estrategias de Desarrollo de Mercado, la cual se refiere a la búsqueda de nuevos mercados cuyas necesidades puedan ser satisfechas con

los actuales servicios. Con la apertura de los centros de atención básica se puede cumplir con esta estrategia

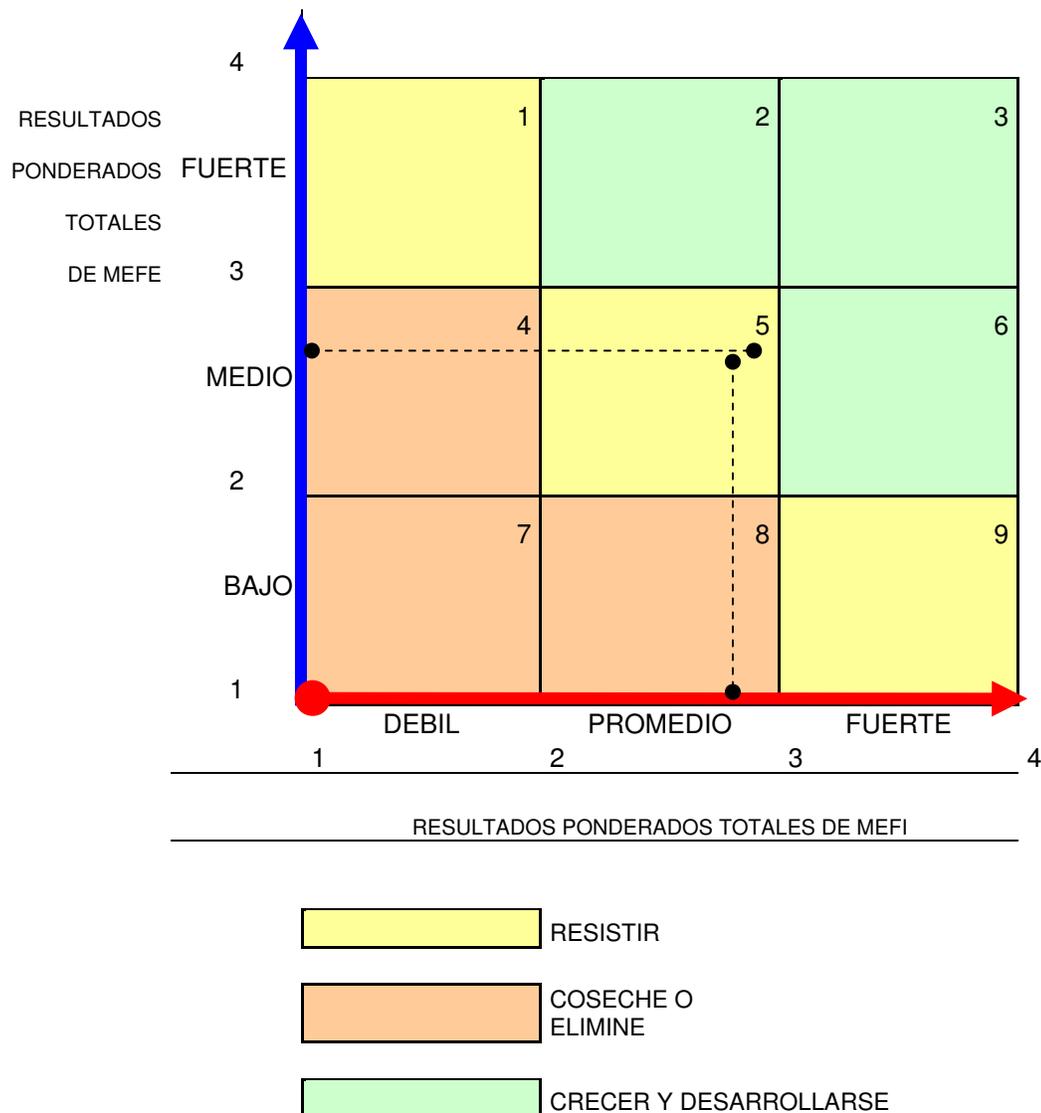
9.2.10. Matriz interna-externa. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.²⁶

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

²⁶ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. p. 185

Gráfica 17. Matriz I-E



Fuente: Este Estudio

Analizando el comportamiento de la matriz IE, se observa que la clínica se encuentra en una posición de RESISTIR, es decir se recomienda estratégicamente incrementar la participación en el mercado y desarrollar nuevos servicios. Se espera con la descentralización mejorar la prestación del servicio cumplir con estas dos recomendaciones.

9.2.11 Matriz de Política Direccional: La MPD usa el potencial del mercado y la capacidad de la compañía como sus dos dimensiones, lo cual es importante como herramienta para determinar las estrategias corporativas (MPD)

Cuadro 23. Matriz de Política Direccional

CAP. CLINICA	ALTO	DIVERSIFICACIÓN	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	LIDERAZGO EN EL MERCADO
	NORMAL	RETIRO EN FASES FUSIÓN	MANTENIMIENTO DE POSICIÓN, PENETRACIÓN EN EL MERCADO	EXPANSIÓN DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	BAJO	RETIRO INVERSIÓN	IMITACIÓN RETIRO EN FASES	GENERACIÓN DE EFECTIVO
		NO ATRACTIVO	PROMEDIO	ATRACTIVO

POTENCIAL DEL MERCADO

Fuente Esta Investigación

De acuerdo al diagnóstico y al comportamiento del análisis la agencia se encuentra en posición promedio-normal, lo cual conduce a concluir que la empresa tiene posibilidades de acuerdo al plan estratégico y plan de acción que se propone mas adelante de penetrar mas en el mercado regional e incrementar la participación en el mismo, con una política adecuada de precios y con productos de acuerdo al segmento de mercado identificado.

9.3 ETAPA DE TOMA DE DECISIONES

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). La etapa 3 de toma de decisiones incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Esta matriz se utiliza para seleccionar las mejores estrategias a seguir, determinando las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las variables internas y externas

Esta matriz prioriza e identifica las mejores estrategias alternativas fundamentada en la etapa 1 de insumos y etapa 2 de adecuación

La matriz MCPE es el instrumento que se requiere para evaluar las estrategias alternativas objetivamente

Analizando los resultados de la matriz en cuanto tiene que ver con los puntajes totales de atracción (PTA), las estrategias seleccionadas son:

- 1) **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO:** Apertura de centros de atención básica en barrios estratégicos de la ciudad de Pasto

- 1) ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO
- 2) ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE MERCADO
- 3) ESTRATEGIA DE PRECIOS:
- 4) ESTRATEGIA DE SERVICIOS:

9.4 UNIDADES FUNCIONALES

- **Área de Dirección**

Unidad de Dirección

Unidad Administrativa

- **Área de Prestación de Servicios**

Unidad de Consulta Externa

Unidad de Hospitalización

Unidad de Urgencias

Unidad de Ginecobstetricia

Unidad de Promoción y Prevención

Unidad de Quirófanos

- **Área de Apoyo Logístico**

Unidad de Sistemas

Unidad de Servicios Farmacéuticos

Unidad de Servicios Generales

Unidad de Laboratorio Clínico

Unidad de Imagenología

9.5 MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL

9.5.1 Misión. LA SOCIEDAD CLINICA PALERMO LTDA., es una Institución de carácter privado que presta servicio de salud con calidad, ética, responsabilidad, compromiso y con gran sentido humano; utilizando para cumplir su objetivo una tecnología e infraestructura adecuadas que garanticen la optima utilización de todos sus recursos y la plena satisfacción de la población a la cual atiende .

De igual manera, la institución se preocupa por brindar un mejoramiento continuo

en la prestación de sus servicios hacia los clientes externos y hacia sus trabajadores a nivel laboral, profesional y personal

9.5.2 Visión.²⁷: LA SOCIEDAD CLINICA PALERMO LTDA se posicionará como una institución líder en la prestación del servicio de salud, basada en su óptima calidad, eficiencia administrativa y el gran sentido humano del personal médico, asistencial y administrativo que labora en la institución

²⁷ Documentos Internos Clínica Palermo - Pasto

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO²⁸

10.1 MISION PROPUESTA

LA SOCIEDAD CLINICA PALERMO es una institución que brinda servicios en diferentes niveles de complejidad con calidad científica, administrativa y tecnológica contando con talento humano capacitado y comprometido con la institución, fomentando en la comunidad la cultura de promoción de la salud y prevención de la enfermedad mejorando la calidad de vida de la población nariñense, satisfaciendo plena y oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.

10.2 VISIÓN PROPUESTA

En el año 2015 ser una empresa líder, auto sostenible, proyectada hacia el mejoramiento continuo en la prestación de servicios de salud, ser preferidos por la población del departamento; ofreciendo servicios de excelente calidad, con ética humana, científica y tecnológica centrada en el paciente.

10.3 VALORES DEFINIDOS

- Responsabilidad social
- Sentido Humano
- Austeridad
- Respeto
- Honestidad
- Calidad
- Compromiso
- Lealtad
- lealtad
- Dedicación
- Compromiso

²⁸ Documentos Clínica Palermo - Pasto

- Comprensión
- Tolerancia

10.4 PRINCIPIOS DEFINIDOS

Universalidad: Atención en salud para todos los habitantes del departamento de Nariño

Solidaridad: Ampliar la cobertura de sus servicios hacia los lugares de difícil acceso en la zona rural del municipio

Integralidad: Brindar atención continua y oportuna a las familias e individuos dentro de sus contexto biosicosocial.

Eficiencia: Buscar y mejorar la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros que optimicen la prestación de los servicios en salud.

Calidad: Brindar servicios agregados al paciente para mantener su fidelidad a la clinica

Equidad: Brindar los servicios en salud sin discriminación y dependiendo de la necesidad en salud que presente el usuario.

Compromiso Social: Contribuir con el bienestar físico, social y mental de la comunidad

10.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEFINIDOS

Usar eficientemente los recursos

Aumentar la participación social

Potenciar el desarrollo y gestión de las personas

Avanzar en el nuevo modelo de gestión hospitalaria

Mejorar la coordinación con la red asistencial del Municipio

Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones

Avanzar en el desarrollo de la red de urgencias

10.6 POLITICAS DEFINIDAS

- Garantizar el funcionamiento de la empresa de acuerdo al presupuesto anual aprobado por la Junta Directiva
- Garantizar educación, fomento, promoción y prevención de la enfermedad
- La empresa contratara a sus proveedores por invitación, concurso o licitacion pública por medios de comunicación
- La empresa prestara el 100% de sus servicios a los afiliados al régimen contributivo, subsidiados y a particulares que lo soliciten
- Implementar mecanismos de capacitación y educación del talento humano

11. PLAN ESTRETEGICO DE ACCION

La Formulación estratégica son las opciones estratégicas que deberán convertirse en Planes de Acción concretos con definición de responsables.

- **Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
- **Actividades:** Son las tareas que deber realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un Plan Operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.
- **Metas:** Es lo que se desea alcanzar en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
- **Responsables:** Son las personas encargadas de realizar las actividades.
- **Limitaciones:** Son los obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia con el fin de programarse accione contingentes.

11.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS

- Usar eficientemente los recursos
- Aumentar la participación social
- Potenciar el desarrollo y gestión de las personas
- Avanzar en el nuevo modelo de gestión hospitalaria
- Mejorar la coordinación con la red asistencial
- Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones
- Avanzar en el desarrollo de la red de urgencia

Cuadro 25. Plan de Acción para el año 2011

SOCIEDAD CLINICA PELERMO

ESTRATEGIA BASICA	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	RECURSOS
Elaboración del Plan Estratégico y de Desarrollo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoría del Programa Sistemas Municipales de Salud y de la Dirección Departamental de Salud ▪ Conformación de equipos de trabajo. ▪ Elaborar diagnóstico de la situación actual de la Empresa ▪ Elaborar Plan de trabajo y Cronograma de actividades en tiempo y espacio. ▪ Definir Proyectos y Presupuesto. ▪ Establecer sistemas de control y seguimiento. ▪ Socializar 	Plan de Desarrollo Institucional Elaborado y socializado en 3 meses.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Dirección Administrativa ▪ Dirección Científica ▪ Comités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos ▪ Financieros \$ 3.000.000.
Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo para la prestación de los servicios de salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualización del Manual de Procesos y Procedimiento. ▪ Establecer indicadores de gestión. ▪ Implementación del Sistema de Control Interno. ▪ Capacitación del Talento Humano. 	<p>Levantamiento de procesos en 3 meses.</p> <p>Definición de Indicadores de Gestión en 1 mes.</p> <p>Montaje del Sistema de Control Interno en 6 meses.</p> <p>Diseño de un Plan de Capacitación en 1 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Dirección Administrativa ▪ Dirección Científica ▪ Comités ▪ Jefe de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos ▪ Financieros \$ 2.000.000.
Elaboración del Plan de	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Actualización Portafolio de servicios. ◆ Identificación de la oferta y demanda 	Portafolio de servicios actualizado en 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Responsables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos

Continuación cuadro 25

<p>Mercadeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Actualización de normas y disposiciones que regulen el mercado. ◆ Promoción de la imagen corporativa 	<p>Oferta y Demanda identificada en 1 mes.</p> <p>Actualización de normas de mercado en forma Permanente.</p> <p>Promoción de imagen corporativa Continuamente</p>	<p>de Unidades Funcionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financieros \$ 2.000.000.
<p>Implementación del Sistema de Información y Atención al Usuario - SIAU</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar el equipo responsable de su funcionamiento. ▪ Definir funciones del equipo, los procesos y procedimientos. ▪ Ubicación física y espacial de la oficina. ▪ Socializar 	<p>Definición del equipo responsable en 15 días.</p> <p>Definición de funciones, procesos y procedimientos en 1 mes.</p> <p>Oficina ubicada en la Clínica en 1 mes.</p> <p>Sistema de Información y Atención al Usuario - SIAU socializar en forma continúa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Control interno ▪ Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos ▪ Financieros \$ 10.000.000.
<p>Generación de procesos de participación ciudadana</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar charlas comunitarias ▪ Montaje del Sistema de Información y Atención al Usuario SIAU. ▪ Aplicar encuestas de satisfacción de usuarios 	<p>1 charla comunitaria al mes.</p> <p>Sistema de Información y Atención al Usuario SIAU funcionando en 1 mes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Control Interno ▪ Enfermera Jefe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos ▪ Financieros \$ 1.000.000.

Continuación cuadro 25

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buzón de sugerencias. 	<p>Sistema de Muestreo mensual establecido con base en la población usuaria del servicio.</p> <p>2 Buzones de sugerencias instalados en 1 mes.</p>		
<p>Realizar alianzas estratégicas con otras IPS e integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer contactos con los diferentes actores del Sistema ▪ Conocer los servicios de la competencia ▪ Elaborar un diagnóstico del mercado ▪ Se definen las alianzas ▪ Se elabora el Plan 	<p>Contactos con los diferentes actores del sistema en 1 mes.</p> <p>Diagnóstico de los servicios de la competencia en 1 mes.</p> <p>Diagnóstico del mercado en 15 días</p> <p>Alianzas definidas en 1 mes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal directivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos ▪ Financieros \$ 1.000.000.
<p>Establecer un adecuado clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostico laboral de la Clínica ▪ Determinación de la Planta de personal necesaria. ▪ Definición de políticas de contratación. ▪ Diseño de un Plan de Capacitación ▪ Implementación de indicadores de productividad 	<p>Diagnóstico laboral realizado en 2 meses.</p> <p>Plan de Cargos definido en 1 mes.</p> <p>Contratos laborales establecidos en 1 mes.</p> <p>Plan de Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control Interno ▪ Jefe de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos ▪ Financieros \$ 1.500.000.

Continuación cuadro 25

		elaborado en un 1 mes y en ejecución permanente. Indicadores de productividad definidos en 1 mes.		
Aprovechamiento del marco jurídico de la Clínica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la Plataforma Jurídica ▪ Hacer ajustes legales correspondientes. ▪ Hacer uso de las ventajas legales de la figura jurídica. 	<p>Plataforma Jurídica revisada y ajustada en 2 meses.</p> <p>Estructura organizacional definida y funcionando en 3 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Asesoría Jurídica. ▪ Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos ▪ Financieros \$ 500.000.
Elaboración del Plan de Atención de Emergencias y Desastres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformación comité ▪ Elaboración del diagnóstico situacional ▪ Inventario de la red de servicios ▪ Determinación de responsabilidades 	<p>Comité conformado en 1 mes.</p> <p>Diagnóstico situacional elaborado en 3 meses.</p> <p>Inventario de la red levantado en 1 mes.</p> <p>Responsabilidades definidas en 1 mes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Físicos ▪ Financieros \$ 2.500.000.

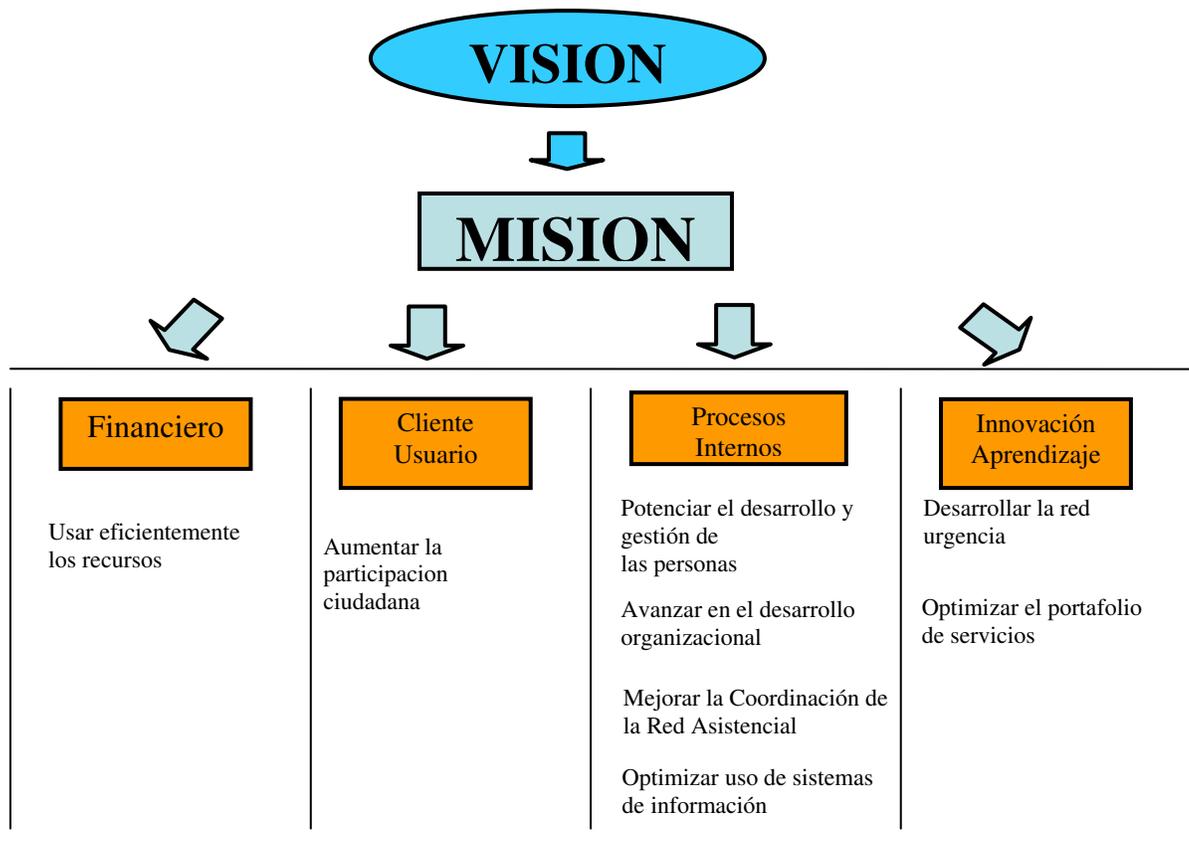
Fuente: este estudio

12 MATRICES DE PROGRAMACIÓN

Una vez fijados los Objetivos Estratégicos, estos se enmarcan dentro de las distintas perspectivas del Cuadro de mando integral que debe controlar el equipo directivo.

El control a realizar en estas 4 perspectivas, permita también el control sobre el Plan Estratégico de Acción y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Grafica 18. Control de perspectivas



Fuente: este estudio

12.1 PERSPECTIVAS

I.- Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos Asociados:

- Usar eficientemente los recursos

II.-Perspectiva Usuario

Objetivos Estratégicos Asociados:

- Aumentar la participación ciudadana

III.- Perspectiva Procesos Internos

Objetivos Estratégicos Asociados:

- Potenciar el desarrollo y Gestión de las personas
- Avanzar en el desarrollo organizacional
- Mejorar la coordinación de la Red asistencial
- Optimizar el uso de los sistemas de Información

IV.- Perspectiva Innovación y Aprendizaje

Objetivos Estratégicos Asociados:

- Desarrollar la Red de Urgencia
- Optimizar el portafolio de servicios

No se puede dejar de mencionar que, basados en el modelo de gestión de la Clínica, se distinguen tres grandes áreas de gestión: clínica, operaciones y administrativa, y la presente Planificación Estratégica se realiza en esas tres grandes áreas.

Cuadro 26. Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Estratégico: Usar Eficientemente los Recursos

Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Evaluación
Mejorar el sistema de cobranzas de la clinica	Implementar un sistema de control de los procesos de cobranza	Sistema implementado	100%	Subgerente Advo.	Octubre de 2011
Establecer políticas de comercialización	Elaborar documento de políticas de comercialización de la Clínica	Documento elaborado	100%	Subgerente Advo	Agosto de 2011
	Validar documento de políticas de comercialización mediante resolución	Resolución emitida	100%	Subgerente Advo.	Septiembre de 2011
Elaborar un plan de controles asociado a las bodegas (central y farmacia)	Elaborar informes de los inventarios selectivos practicados a bodegas	Plan de controles asociado a bodegas, aprobado mediante resolución	100%	Subgerente Advo	Enero 2011 en adelante
	Elaborar informe de inventario final practicado a las existencias de bodega				
Implementar control financiero sobre actividad financiada contrato	Informes mensuales de transferencias por este concepto	Informes emitidos	100%	Subgerente Advo.	Julio 2011 en adelante

Continuación cuadro 26

Establecer un Plan de implementación de Informes financiero contables	Elaborar Informes Financiero contables, que den cuenta de la composición de Ingresos Propios de la Clínica y de la antigüedad de la deuda total	Informes elaborados	100%	Subgerente Advo	Junio, Septiembre, Diciembre 2011
	Elaborar Informes Financieros que permitan conocer y controlar la antigüedad de la deuda total				
Elaborar sistema de control y monitoreo de presupuesto por Centros de Responsabilidad	Informes mensuales de gasto ejecutado v/s presupuestado, por Centros de Responsabilidad	Informes emitidos	100%	Jefe de Contabilidad	Julio 2011 en adelante
Implementar un sistema de costos	Elaborar y mantener actualizado (al menos semestralmente) un sistema de costos , relación producción - costos	Sistema de costos elaborado	100%	Subg. Advo.	Julio 2011 en adelante
Avanzar en el Costeo de Prestaciones	Elaborara metodología de costeo de prestaciones y trabajarla con cada Centro de Responsabilidad	Metodología elaborada	100%	Subg. Advo.	Julio 2011 en adelante

Fuente: este estudio

Cuadro 27. Perspectiva Usuario

PERSPECTIVA USUARIO

Objetivo Estratégico: Aumentar la participación ciudadana

Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Evaluación
Establecer relaciones con la comunidad que permitan difundir la Cartera de Servicios de la Clínica	Reuniones trimestrales con representantes de las organizaciones comunitarias	N° de reuniones realizadas / N° de reuniones programadas	80%	Recursos Humanos	Julio de 2011
		N° de organizaciones que asisten a reuniones / N° total de organizaciones convocadas	90%		
Lograr que la comunidad conozca la Visión, Misión y Valores Institucionales	Realización de Programas radiales de difusión	N° de programas radiales realizados / N° total de programas programados	90%	Recursos Humanos	Marzo de 2011
	Creación de material informativo y de estrategia de cómo difundirlo	Material informativo difundido			

Continuación cuadro 27

Contar con un sistema de medición de la satisfacción de los usuarios	Crear e implementar instrumentos de medición de la satisfacción	N° de instrumentos aplicados / N° de instrumentos programados	90%	Recursos Humanos	Anual a contar de Enero 2011
Implementar un programa de Gestión de Reclamos y Sugerencias	Elaborar un programa de trabajo orientado a la gestión de reclamos y sugerencias	Plan de trabajo elaborado	100%	Subg. Advo	Anual a partir de Enero 2011
	Implementar el programa	N° de reclamos y sugerencias gestionados en el plazo de 20 días / N° total de reclamos y sugerencias	100%		Trimestral a partir del 2011
	Elaborar Planes de Mejora en torno a riesgos intolerables detectados	N° de riesgos intolerables detectados con planes de mejora / N° de riesgos intolerables detectados	100%		Trimestral a partir del 2011

Fuente: este estudio

Cuadro 28. Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo Estratégico: Potenciar el Desarrollo y Gestión de las Personas

En materia de desempeño funcionario

Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Evaluación
Aplicar las herramientas necesarias para la evaluación del desempeño funcionario	Reunión ampliada para entrega de normativas a los funcionarios	Normativa entregada	100%	Jefe de RRHH	Septiembre de 2011
	Jornada de capacitación referida al tema	Jornada de capacitación realizada	80%		Mayo de 2011

Fuente: este estudio

Cuadro 29. En materia de Recursos Humanos y Personal

Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Evaluación
Mantener actualizada la estructura interna del Departamento de Recursos Humanos	Reunión del Departamento y sus Oficinas para socializar el organigrama	Organigrama del Departamento	100%	Jefe de RRHH	Jul-11
	Reunión de la Unidad	Manual de procedimientos y de organización interna actualizado	100%	Jefe de RRHH	Dic-11
	Revisión del Manual de Organización Interna				
	Actualización				
	Resolución				
	Definir fuente de reclutamiento				
	Definir difusión interna y externa				
	Constituir comisión de selección				
Resolución que apruebe el manual					
Mantener operativo el programa de inducción de la Clínica	Inducción inicial	Actualización del programa de inducción	80%	Jefe RRHH	Diciembre de 2011
	Inducción en el puesto de trabajo				
	Resolución que aprueba el programa de inducción de la Clínica			Gerencia	

Fuente: este estudio

Cuadro 30. En materia de Capacitación

Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Evaluación
Actualizar normativa de capacitación para el personal,	Revisión del Programa Global junto con el Comité de Capacitación	-	-	Encargado de capacitación	Marzo de 2011
	Actualizar Normativa	Normativa actualizada	100%		
	Resolución que aprueba la normativa y socialización de la misma	Resolución y difusión	100%		
	Aplicación de la misma	Normativa aplicada	70%		
Elaborar Normativa de capacitación	Constituir Comisión			Gerente	Diciembre de 2011
	Elaboración de normativa	Normativa elaborada	100%		
	Difusión e implementación de la normativa	Registro de medios de difusión utilizados	100%	RRHH	

Fuente: este estudio

Cuadro 31. Mejorar la coordinación de la red asistencial

Objetivo Estratégico: Mejorar la Coordinación de la Red Asistencial					
Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Evaluación
Implementar Sistema de Auditorías Clínicas y Administrativas en forma periódica	Formular un Plan de trabajo de Auditorías Administrativas	Presentación del Plan de trabajo	100%	Auditoría	Julio de 2011
	Formular un Plan de Trabajo de Auditorías Médicas	Presentación del Plan de trabajo	100%	Auditor Clínic	Julio de 2011
	Ejecutar auditorías	N° de auditorías realizadas / N° de auditorías programadas	90%	Auditor Clínic y Administrativo	Diciembre de 2011
	Validar Dcto. Del Plan de auditoría mediante resolución	Resolución que lo aprueba	100%	Director	Mayo de 2011
Objetivo Estratégico: Optimizar uso de Sistemas de Información					
Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Evaluación
Implementar metodología de Control de Gestión con uso de los actuales sistemas de información	Elaborar metodología de Control de Gestión	Metodología elaborada y presentada a consejo técnico	100%	Director / Jefe de Control de Gestión	Noviembre de 2011
	Diseño del módulo de gestión	Presentación del diseño a equipo directivo	100%	Jefe de Control de Gestión	Agosto de 2011

Continuación cuadro 31

	Implementación del Modulo de Gestión y generación de informes	N° de aplicaciones del módulo implementadas / N° total de aplicaciones diseñadas	80%	Jefe de Control de Gestión	Enero de 2011
--	---	--	-----	----------------------------	---------------

Fuente: este estudio

Cuadro 32. Perspectiva de Innovación de aprendizaje

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE					
Objetivo Estratégico: Desarrollar la Red de Urgencia					
Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Evaluación
Redireccionar las consultas de urgencia de menor complejidad	Educación a la población acerca de la pertinencia de las consultas de urgencia	N° de actividades de difusión entorno a pertinencia	100%	Gerente	Julio de 2011
Disminución de los tiempos de espera de pacientes en Urgencia	Programa de difusión acerca de categorización de pacientes en Servicio de Urgencia	N° de actividades del programa realizadas / N° de actividades Programadas	90%	Gerente	Julio de 2011

Fuente: este estudio

13. CONCLUSIONES

La Gerencia se define como un proceso participativo que hace posible importantes transformaciones en las organizaciones, a través de la propuesta de iniciativas de desarrollo que logren mejoras importantes en las condiciones internas y externas de las empresas

Teniendo en cuenta el anterior enfoque se puede concluir con respecto al presente trabajo lo siguiente:

El diagnóstico general tendiente a descubrir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se realizó en este estudio fue el prerrequisito para posteriormente definir un plan estratégico gerencial para la SOCIEDAD CLINICA PALERMO de la ciudad de Pasto (Nariño)

Después de la realización de este estudio se puede concluir que la clínica está desarrollando un proceso de mejoramiento institucional y que el plan estratégico propuesto será la herramienta que se necesita para poder ir cristalizando los objetivos propuestos,

Fundamentalmente se conoció la situación administrativa de la organización que permite ahora poder sugerir cambios importantes que puedan mejorar los indicadores de eficiencia, eficacia y economía

En cualquier empresa, principalmente en los hospitales y clínicas las obligaciones sociales trascienden sus propias funciones económicas. Es decir, que la empresa debe existir para el ser humano y no éste para ella. Teniendo en cuenta esta premisa podemos concluir que la Clínica Palermo en Pasto (Nariño), propende por brindar un óptimo servicio a sus usuarios lo cual se logrará de manera eficaz si se hace uso de la Gerencia como parte integrante del proceso administrativo y si se planea estratégicamente

Al culminar el desarrollo de este proyecto se define entonces que la importancia de la Alta Gerencia radica en analizar globalmente la empresa y desde el punto de vista de la competitividad y productividad económica- social, para poder contribuir al mejoramiento de la gestión organizacional

14. RECOMENDACIONES

Después de realizado el estudio es posible realizar ciertas recomendaciones y sugerencias a partir de la solución que se ha dado al problema de investigación.

Es importante tener en cuenta los indicadores que han resultado después de este estudio, para tomar medidas necesarias que puedan garantizar las operaciones normales de la clínica a futuro.

Evaluar el resultado del comportamiento de los últimos años, para evitar las situaciones que alteren las perspectivas esperadas.

Gerenciar bajo criterios de eficiencia, eficacia y economía el sistema global de la clínica es decir el sistema administrativo, financiero y contable

Se recomienda a las directivas de la clínica tener en cuenta el plan diseñado como punto de partida para la obtención de mejores resultado futuros

BIBLIOGRAFIA

Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. Pág. 201

INSTITUO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO. Plan de Desarrollo 2005-2010

KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3ª. Ed. 2001, p. 248

_____. Enciclopedia del Empresario. Mc Graw Hill. 1999, p. 209

MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. 2000, p. 274

Documentos Internos Clínica Palermo - Pasto

OCÉANO, Grupo Editorial. Enciclopedia del Management. McGraw Hill.1999 p. 197

Planeación Estratégica – Modulo UNAD. – 2001. p.125

SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Ed. Norma. 1996, p.180

SOCIEDAD CLINICA PELERMO LTDA. Documentos Internos. 2010-10-07

UNAD, Modulo Planeación Estratégica, 2ª. Edición 2000

Universidad del Cauca – Revista Facultad de Medicina 2005

Universidad Cooperativa de Colombia – Seccional Pasto – Facultad de Medicina – Dirección Hospitalaria

Universidad de Nariño. FACEA, Programa de Especialización en Alta Gerencia. Apuntes y material de clase.2009-2010

NETGRAFIA

www.google.com.co

[www.gestiopolis.com/apuntes gerenciales](http://www.gestiopolis.com/apuntes%20gerenciales)

www.monografias.com/administracionyfinanzas

Anexos

Anexo A.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**Encuesta Dirigida a Jefes de Unidad Funcional de la
Clínica Palermo**

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el propósito de adelantar el trabajo relacionado con diseño del Plan administrativo-financiero para la Clínica Fátima

1. NOMBRE
2. CARGO
3. Fecha vinculación con la clínica
4. Tipo de vinculación laboral
5. Estudios realizados
 - Pregrado
 - Postgrado
 - Maestría
 - Doctorado
6. Conoce usted la misión de la clínica
7. Conoce la visión
8. Conoce los objetivos institucionales
9. Conoce los principios y valores
10. Ha participado en procesos de planeación de la entidad y redireccionamiento
11. Cite 5 fortalezas del hospital como entidad, como patrono y en la prestación del servicio
12. CITE 5 DEBILIDADES
13. cree usted que es importante que se diseñe y que posteriormente se implemente un plan administrativo-financiero para la clínica

Anexo B.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**Encuesta Dirigida a Clientes
Clínica Palermo**

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el propósito de adelantar el trabajo relacionado con diseño del Plan administrativo-financiero para la Clínica Fátima

1. ¿Desde hace cuanto tiempo viene solicitando los servicios de la CLINICA PALERMO?

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general por los servicios recibidos de parte de la Clínica?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

3. Se ofrecieron servicios competitivos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. En General por favor indique DEBILIDADES Y FORTALEZAS de la Clínica, en lo referente a la prestación del servicio?

FORTALEZAS _____

DEBILIDADES _____
