

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO - AÑOS 2010 - 2012**

**MIGUEL ANGEL MEJIA
MARITZA ELENA OVIEDO ROMO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO – AÑOS 2010 - 2012**

**MIGUEL ANGEL MEJIA
MARITZA ELENA OVIEDO ROMO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia.**

**Asesor:
Esp. CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y las conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2010

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño
Por el soporte institucional
Dado para la formación de Especialistas
Y que nos permite crecer en conocimiento.

DEDICATORIA

A la gente que creyó en mí
Apoyándome en todo sentido,
Dándome la mano a través de la educación.
Es por ello que este trabajo esta dedicado, a las personas
Que a lo largo de mi vida me han
Dado la formación de ser persona.
Con mucho cariño para ti abuela.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACION	18
1.1 TEMA DE INVESTIGACION.....	18
1.2 TITULO DE INVESTIGACION.....	18
1.3 AREA Y LINEA DE INVESTIGACION	18
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	18
1.4.1 Descripción del problema.....	18
1.4.2 Sistematización del Problema:	20
1.4.3 Formulación del Problema.....	20
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. MARCO REFERENCIAL.....	24
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	24
4.1.1 Reseña Histórica:	24
4.1.2 Entorno de la Investigación:	25
4.2 MARCO TEORICO.....	27
4.2.1 Antecedentes:	27
4.2.2 Fundamentación Teórica.....	28
4.3 GLOSARIO.....	52
4.4 MARCO LEGAL	54
5. METODOLOGIA.....	57
5.1 ENFOQUE.....	57
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
5.3 MÉTODO.....	57
5.4 FUENTES Y TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION	58

5.5 POBLACION Y MUESTRA	58
6. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA	61
6.1 PLANTEAMIENTOS CORPORATIVOS	61
6.2 MISION, VISION, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN	61
6.2.1 Estructura organizacional:	61
7. DIAGNOSTICO DE LA MPRESA	62
7.1 ANALISIS DE LA INFORMACION INTERNA	62
7.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO	66
7.2.1 Perfil Capacidad interna PCI:	67
7.2.2 Capacidad Directiva:	67
7.2.3 Capacidad competitiva:	67
7.2.4 Capacidad financiera:	68
7.2.5 Capacidad Tecnológica:	68
7.2.6 Capacidad del Talento Humano:	68
7.3 ANALISIS INFORMACION EXTERNA	70
7.3.1 Análisis fuerzas Porterianas	71
7.3.2 Perfil de amenazas y Oportunidades POAM	90
7.3.3 Entorno económico:	90
7.3.4 Entorno Jurídico - Político:	91
7.3.5 Entorno social:	91
7.3.6 Entorno Ecológico:	91
7.3.7 Entorno tecnológico:	92
7.3.8. La Matriz Del Perfil Competitivo:	93
7.3.9 Matriz DOFA	95
7.2.10 Matriz y Análisis de Vulnerabilidad	98
8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	101
8.1 NUEVA MISION	101
8.2 NUEVA VISION	101
8.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	101
8.4 VALORES CORPORTATIVOS	102

9. FORMULACION ESTRATEGICA.....	103
9.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	103
9.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR BOSTON	106
9.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL	108
9.4 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION.	111
9.5 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)	113
9.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	114
10. PLAN OPERATIVO	118
10.1 SINTESIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO.....	118
10.2 PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO	119
10.3 ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS OPERATIVOS	119
10.3.1 Objetivos:	119
10.3.2 Actividades	120
10.3.3 Indicadores:.....	120
10.3.4 Evaluación y Monitoreo de los Planes Operativos	120
10.3.5 Direccionamiento Estratégico.....	121
10.4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO:	121
10.4.1 Competencia Laborales	121
10.4.2 Capacitación:.....	121
10.4.3 Sentido de Pertenencia	122
10.4.4 Dependencia del Recurso Humano:.....	122
10.4.5 Proceso de vinculación de Personal	122
10.4.6 Motivación:	122
10.4.7 Clima Organizacional	123
11. FORMULACION DE INDICADORES	124
11.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	124
11.2 PERSPECTIVA INTERNA.....	124
11.3 PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE.....	126

11.4 PERSPECTIVA COMPETITIVA	129
11.5 PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	129
11.6 PERSPECTIVA EXTERNA	130
11.7. PERSPECTIVA DE CAPITAL INTELECTUAL	130
11.8 VALOR ACTUAL DE INDICADORES.	131
12. PLAN DE ACCION	133
13. CONCLUSIONES.....	140
14. RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFIA	144
ANEXOS	145

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA	69
Tabla 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	70
Tabla 3. Ingreso de Nuevos Competidores.	72
Tabla 4. Rivalidad entre empresas competidoras	74
Tabla 5. Poder de Negociación con los Proveedores.....	75
Tabla 6. Poder Negociación de los Proveedores	76
Tabla 7. Poder de Negociación con los clientes o usuarios	77
Tabla 8. Poder de Negociación de los Clientes.....	79
Tabla 9. Servicios sustitutos.....	80
Tabla 10. Revalidad entre los competidores	81
Tabla 11. Rivalidad entre empresas competidoras	83
Tabla 12. Análisis de las cinco fuerzas de porter	84
Tabla 13. MATRIZ DE IMPACTO (POAM).....	92
Tabla 14. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE).....	93
Tabla 15. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	95
Tabla 16. ELABORACION DE MATRIZ DOFA	97
Tabla 17. Matriz de Vulnerabilidad.	98
Tabla 18. Grado de Atractiva del Mercado para el centro de audición y lenguaje de la ciudad de Pasto.....	108
Tabla 19. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.	111
Tabla 20. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE):	116
Tabla 21. Plan de Acción	133

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1 Proceso de planeacion estrategica	60
Grafico 2. A qué nivel dentro de la empresa pertenece	62
Grafico 3. La remuneración en la empresa	63
Grafico 4. La capacitación en la empresa	63
Grafico 5. La salud ocupacional en la empresa	64
Grafico 6. La Dirección en la empresa	65
Grafico 7. Los Canales de Información Interna en la empresa	65
Grafico 8. La formación de calidad en la empresa	66
Grafico 9. Fuerzas Porterianas	84
Grafico 10. Análisis fuerzas Porter	85
Grafico 11. Es usted usuario de que EPS.	85
Grafico 12. A que régimen de salud pertenece.	86
Grafico 13. Satisfacción de las necesidades de los usuarios	87
Grafico 14. Servicios utilizados por los usuarios del Centro de audición.	87
Grafico 15. Conocimiento de los usuarios de otras IPS que presten el mismo servicio	88
Grafico 16. Realizar cambios en la prestación del servicio.	89
Grafico 17. Aspectos más importantes en la prestación del servicio.....	89
Grafico 18. Matriz de Vulnerabilidad	99
Grafico 19. Crecimiento Cobertura en Salud Departamental de Nariño.....	104
Grafico 20. MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON.....	107
Grafico 21. Posición de la Matriz de la Política Direccional.....	110
Grafico 22. Localización Puntos Matriz IE	113

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Presupuesto de la investigación	138
Cuadro 2. Diagrama de Gantt	139

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A	146
ANEXO B	149

RESUMEN

La estructura social de los países y su evolución económica, han permitido, a través de los avances tecnológicos, la creación de una serie de instrumentos que facilitan al hombre de negocios, visualizar con mayor detenimiento los problemas que afronta el crecimiento de las empresas. Quizá el principal obstáculo de cuya solución dependerá en alto grado el éxito empresarial y de proveer adecuadamente los recursos de capital que requiere la empresa, en las condiciones más favorables de financiamiento, que permitan un máximo de liquidez y rentabilidad con un mínimo costo de capital.

ABSTRACT

The social structure of countries and economic developments have enabled through technological advances, creating a series of tools to facilitate business man, see in more detail the challenges facing growth companies. Perhaps the main obstacle to the solution of which depends highly successful business and to provide adequate capital resources required for the undertaking of more favorable financing conditions, to allow for maximum liquidity and profitability with minimal capital cost.

INTRODUCCIÓN

Por tanto la gerencia estratégica que es un proceso apasionante que permite a una empresa de cualquier objeto social, ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Esta formulación, ejecución y evaluación de acciones también permitirán a la empresa lograr sus objetivos y de estrategias que incluyen la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la firma, el establecimiento de misiones, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Por todas estas razones la investigación empresarial, en la actualidad, es un tema ineludible debido a que define el perfil de las instituciones académicas de reconocida calidad en el mundo, constituye el recurso y estrategia competitiva de las organizaciones de toda índole y determina el grado de prosperidad de las regiones y personas. La inteligencia y la capacidad creativa de cada región fundamentada en valores es el principal recurso para su crecimiento económico, progreso social y desarrollo humano.

En virtud de lo anterior, desarrollar actitudes y destrezas par la investigación empresarial es cada vez mas una necesidad ineludible que debe ser objeto de reflexión y acción para los gobernantes, para los directivos de la organizaciones económico sociales y para cada persona en particular, pero principalmente, para las instituciones universitarias, cuya misión es formar personas capaces de contribuir al progreso y bienestar de la región donde se vive. El presente estudio sustenta la necesidad de realizar una investigación sobre la aplicabilidad de la planeación estratégica a la empresa denominada CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE, con el objetivo de maximizar el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del tamaño, ya que esto implica que cantidad de propósitos y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACION

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

Planeación Estratégica.

1.2 TITULO DE INVESTIGACION

Plan estratégico para el CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE en la ciudad de San Juan de Pasto - Años 2010 - 2012.

1.3 AREA Y LINEA DE INVESTIGACION

La investigación se encuentra contenida en la línea de desarrollo y Gestión empresarial de las ciencias administrativas, económicas y financieras como también en el área de planeación estratégica.

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.4.1 Descripción del problema. La implementación de la Ley 100 de 1993 implicó transformaciones para la forma como se relacionan los actores involucrados en el sistema de salud. La Ley 100 de 1993 es una reforma del Estado colombiano mediante la cual se implementó el nuevo sistema de salud y pensiones. El espíritu general de la reforma le apuesta a un sistema que combine la solidaridad en los subsidios con la apertura de la prestación del servicio al mercado para proveer al usuario la libre elección sobre el acceso a la salud.

Así, el sistema se organizó de tal forma que la población afiliada a través de cotizaciones se agrupará en el régimen contributivo (RC), y la población afiliada gracias a los subsidios estatales se agrupará en el régimen subsidiado (RS). Los trabajadores que se afilian al RC mediante las cotizaciones propias y las de sus empleadores, tramitan la prestación del servicio con las Entidades Promotoras de Salud (EPS). Para la atención en salud, la reforma creó las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS), que pueden ser de carácter público, privado, o mixto.

La empresa CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE es una IPS especializada en la prestación de servicios en salud como son: exámenes audiológicos de primer nivel (audiometría, logaudiometría, impedanciometría) segundo nivel (electronistagmografía, electrococleografía, potenciales evocados auditivos, otoemisiones acústicas), prótesis auditivas (protectores auditivos para agua y ruido, audífonos) accesorios para audífonos, baterías.

Por ser una Institución prestadora de Salud debe la empresa estar a la vanguardia en las cambiantes normas de salud como también tener una administración que masifique los ingresos de la misma; tal situación ha tenido muchas dificultades internamente en la empresa al no tener una planificación estratégica corporativa, en donde se incluyen aspectos de aplicación importante en una empresa. Tales problemas existentes a nivel interno como externo en la empresa son:

- En la actualidad funciona exclusivamente con pacientes particulares, pero a largo plazo, con la gran cobertura del régimen subsidiado y del plan obligatorio de salud POS, existe la gran posibilidad de que este tipo de pacientes desaparezcan.
- La falta de políticas y directrices clara en la venta de servicios de salud, lo cual ha impedido proyectar la IPS en el mercado local generando en la comunidad un desconocimiento de los servicios de salud que presta.
- La administración es un proceso que consiste en la planeación, organización, dirección y control para lograr los objetivos mediante el empleo de diferentes recursos, características que se están cumpliendo de una manera muy superficial en la empresa.
- La toma de decisiones en los mecanismos de control y de organización a nivel jerárquico, presentando deficiencias administrativas por lo cual ha traído como consecuencia debilidades y dificultades en las operaciones internas y externas de la empresa.
- La ausencia de una estructura general de organización, expone a la empresa a ser superada, por la competencia, además que entorpece el logro de los objetivos y el aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el medio para fortalecer sus políticas de desarrollo, innovación y servicio.
- Falta de manuales de funciones y procedimientos, desconocimiento de la misión, visión y objetivos empresariales.
- El no estar certificados por las normas de calidad en servicio de salud, hace estar en desventaja competitiva con las empresas de salud existente.
- No posee principios corporativos, cultura organizacional.

Lo anterior situación ha generado en los miembros de la empresa inconformidad, falta de seriedad y compromiso en la gestión interna de la empresa, igualmente existe desmotivación, por la falta de comunicación, capacitación y además no existe una línea de autoridad definida, situación que dificulta el normal desarrollo de las actividades propias de la empresa como son la atención al cliente, coordinación asistencial y financiera, facturación, elaboración de RIPS, informes supersalud entre otros que son parte fundamental para el desarrollo con calidad sus procesos internos situación que es percibida por el cliente. La ausencia de un plan administrativo impide en esta empresa crear adecuadas relaciones entre sus miembros puesto que no se ha establecido una correcta línea de comunicación y de autoridad.

1.4.2 Sistematización del Problema:

- ❖ ¿Cómo plantearía un análisis de la situación actual del Centro de Audición y Lenguaje?
- ❖ ¿De qué forma se determinaría las capacidades internas que afectan al cumplimiento del objetivo de la empresa?
- ❖ ¿De qué forma se determinaría los factores externos que afectan al cumplimiento del objetivo de la empresa?
- ❖ ¿Cómo se evaluaría la situación de la empresa y sus estrategias para corregir sus errores que permitan al direccionamiento de sus objetivos?
- ❖ ¿Cómo se podría revelar los indicadores y objetivos los cuales son parte del desarrollo de la empresa?

1.4.3 Formulación del Problema. ¿Qué alternativas estratégicas serían las adecuadas para el mejoramiento del desempeño y nivel de servicio del Centro de Audición y Lenguaje de la ciudad de Pasto?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y los recursos de la organización en las cambiantes oportunidades del sector salud del Centro de Audición y Lenguaje, alcanzando así un mayor nivel de competitividad dentro de la ciudad de San Juan de Pasto.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico interno y externo de Centro de Audición y Lenguaje identificando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que nos permita evaluar la situación actual de la empresa.
- ❖ Diseñar el redireccionamiento estratégico que defina la orientación y determine las estrategias, objetivos y metas para la empresa.
- ❖ Formular estrategias que determinen alternativas de acción con el fin de que esta empresa de experiencia y solidez en el mercado no se vea afectada por el nacimiento y crecimiento de la competencia y logre de la mejor manera los objetivos y metas propuestas.
- ❖ Diseñar y elaborar un plan operativo que nos permita alcanzar la consecución de los objetivos propuestos, así como el nivel de competitividad necesario, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.
- ❖ Diseñar indicadores de gestión por medio de un plan operativo y mediante un correcto seguimiento que nos permitan evaluar el desempeño de la empresa en cuanto a las metas, objetivos y responsabilidades propuestas.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio está encaminado a la formulación de estrategias proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de esta, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Para esto se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

Este estudio es importante para el desarrollo empresarial porque se muestra a los futuros especialistas en alta gerencia a los directivos del Centro de Audición y Lenguaje y en general a los directores de todas las empresas nariñenses, que existen metodologías de administración cuya aplicación puede brindar a la empresa la solidez que se requiere, evitando que muchas de ellas lleguen a la quiebra, lo cual conduce a su cierre, creando con ello un problema social, pues se cancelan fuentes de trabajo.

La teoría y la práctica gerencial moderna establece que las empresas son entes dinámicos, cambiantes y que tienen que estar en constante evolución tratando de satisfacer las necesidades de los clientes externos, generando mejores condiciones a los clientes internos y produciendo los niveles de rentabilidad que requieren los inversionistas.

En pocas palabras, las empresas que sobreviven en el mercado son aquellas que generan valor. El Centro de Audición y Lenguaje debe acoger los postulados de la planeación estratégica que le permitan insertarse en el mercado como una empresa regida por los mas a los estándares de calidad, planteados por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (INCONTEC) y plasmadas en las denominadas normas ISO 9000.

De allí que este estudio es un significativo aporte al desarrollo empresarial nariñense, porque permitirá modernizar en todos los ámbitos (administrativo, productivo, financiero, comercializador) una empresa, que se ha destacado por ofrecer servicios de calidad, pero que no cuenta con la estructura administrativa, que impulse la comercialización para crecer de acuerdo a las exigencias del mundo global.

En razón a lo anterior se ha trabajado en la elaboración de una propuesta encaminada a desarrollar una estrategia que optimice los procesos que se desarrolla al interior de la IPS CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE, en este sentido la realización de este estudio representa una importante oportunidad para

el futuro profesional del gerente, para aportar conocimientos a la organización, cuya situación requiere la participación y apoyo de profesionales idóneos. Así mismo mediante la interacción con los socios y trabajadores que posibilita procesos de retroalimentación que fortalecen la formación académica, adquirida en las aulas universitarias.

Igualmente la realización de esta clase de trabajos, posibilita un acercamiento entre la Universidad de Nariño y el ámbito empresarial, creando lazos de participación en beneficio de ambos, que generan credibilidad y confianza en el rol que desempeñan las instituciones educativas.

Concretamente los mayores beneficios del presente trabajo favorecen al Centro de Audición y Lenguaje de la ciudad de Pasto, mediante la formulación de la propuesta, la cual contemplara los principales elementos que caracterizan un buen direccionamiento organizacional a través de la administración.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Reseña Histórica: EL CENTRO DE AUDICIÓN Y LENGUAJE de San Juan de Pasto nació en el año de 1995, por iniciativa de la Doctora NOHORA ORTIZ GARCES, quien continúa siendo su propietaria hasta la fecha. La empresa nace tras la necesidad de brindar a la población Nariñense la oportunidad de contar con exámenes Auditivos profesionales, sin tener que salir del Departamento.

EL CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE inicia labores con el desarrollo de exámenes audiológicos de baja complejidad, como son: Audiometrías, Logo audiometrías e Impedanciometrías, posteriormente se ve la necesidad de trabajar Las Terapias de Lenguaje que nacen como un complemento a la parte auditiva. En los primeros años de funcionamiento, la propietaria tiene la facilidad de viajar al interior y conseguir convenios para la adaptación de audífonos a personas con pérdidas auditivas. Este proceso consolida económicamente la institución haciendo que en poco tiempo se necesite de más personal de trabajo.

A su vez y tras estudios de actualización se tiene conocimiento de nuevos equipos y tratamientos que complementan los estudios en problemas de audición. De acuerdo a esto la Doctora NOHORA ORTIZ GARCES, en convenios con entidades financieras adquiere equipos para desarrollar exámenes auditivos de mayor complejidad y brindar la oportunidad a los pacientes de tener mejores diagnósticos a enfermedades desconocidas en el Departamento, esto consolida al CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE como la única empresa en Nariño con alta tecnología en desarrollo de exámenes auditivos de primer y segundo nivel.

Posteriormente nace una nueva empresa en Pasto llamada AUDIOCOM LABORATIOS, encargada de la fabricación y mantenimiento de audífonos, esto se consigue gracias a un convenio realizado con una empresa Alemana, quien nos da la exclusividad para Colombia de sus productos a un bajo costo, llegando cada vez mas fácil a que los usuarios adquieran los audífonos.

EL CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE se encuentra registrado en la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto, a partir del año 2000 con numero de matricula mercantil 45021-1 y su respectiva habilitación de funcionamiento ante el instituto Departamental de Salud y la Alcaldía de Pasto.

Constantemente participamos en las diferentes campañas auditivas que se generan en entidades, colegios, universidades y poblaciones, brindándole cada día más oportunidad a la gente que conozca su salud auditiva.

4.1.2 Entorno de la Investigación: *San Juan de Pasto* es la capital del *departamento de Nariño*, localizado en el extremo suroccidental de Colombia, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Fundada en 1539 por el capitán *Lorenzo de Aldana* en el sitio de Guacanquer. Fue trasladada el 24 de junio de 1540 a su actual ubicación por Pedro de Puelles, con el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Título de "muy noble y muy leal" por real cédula de Felipe II, a 17 de junio de 1559.

La Capital del Departamento de Nariño, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados. Con aproximadamente 400.000 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y las artesanías. Se levanta al pié del volcán Galeras, a 2.527 m.s.n.m. en el frío y fértil valle de Atriz. Es una ciudad donde se siente la presencia del pasado, mostrando un contraste arquitectónico sin igual con edificaciones de la época republicana y casas modernas. Esta bella población se caracteriza por sus bellos paisajes, reservas naturales y centros culturales que acogen al turista con la amabilidad y cordialidad manifiesta de su gente.

San Juan de Pasto además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

Con relación al sector de la salud en la ciudad está la mayoría de instituciones que configuran la red hospitalaria del departamento de Nariño con cinco hospitales y cuatro clínicas para los niveles dos y tres; para la prestación del servicio en el nivel uno se encuentra además de los anteriores, siete centros y dos puestos de salud que ofertan en total 1332 camas hospitalarias para cubrir la demanda de medicina interna, cirugía, pediatría, obstetricia, partos y psiquiatría básicamente.

En el municipio la red de instituciones públicas está organizada así: cuatro redes para la prestación del servicio: Red norte, coordinada por el Hospital Civil incluidos tres puestos de salud y un centro; la red sur, coordinada por el Centro de Salud de la Rosa incluidos tres puestos de salud, un centro y una unidad móvil; la red suroriente coordinada por el Centro de Salud Lorenzo de Aldana incluidos cinco puestos de salud y un centro y la red de occidente coordinada por el Centro de Salud Tamasagra incluidos cinco centros de salud y el Centro de Zoonosis.

Entre los principales centros hospitalarios están:

- Hospital Universitario Departamental de Nariño HUDN.
- Clínica Nuestra Señora de Fátima
- Fundación Hospital San Pedro
- Hospital Infantil los Ángeles
- Hospital Mental Nuestra Señora del Perpetuo Socorro (Salud mental femenina)

Los lineamientos del sector salud del departamento Nariño son definidos por el Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Seguridad social y a través del instituto departamental de salud para los entes municipales quien define los lineamientos e importancia del Plan de Salud Territorial de manera global. Posteriormente se elabora el Plan de Salud Territorial a cargo de la Dirección Municipal de salud quien articula el enfoque poblacional y la gestión social del riesgo y planifica acciones del Plan de Salud publica y de intervenciones colectivas como también las acciones previstas en la Plan Obligatorio de Salud POS del régimen contributivo, del régimen subsidiado y el de riesgos profesionales. Este plan de salud territorial define unos ejes programáticos contenidos así:

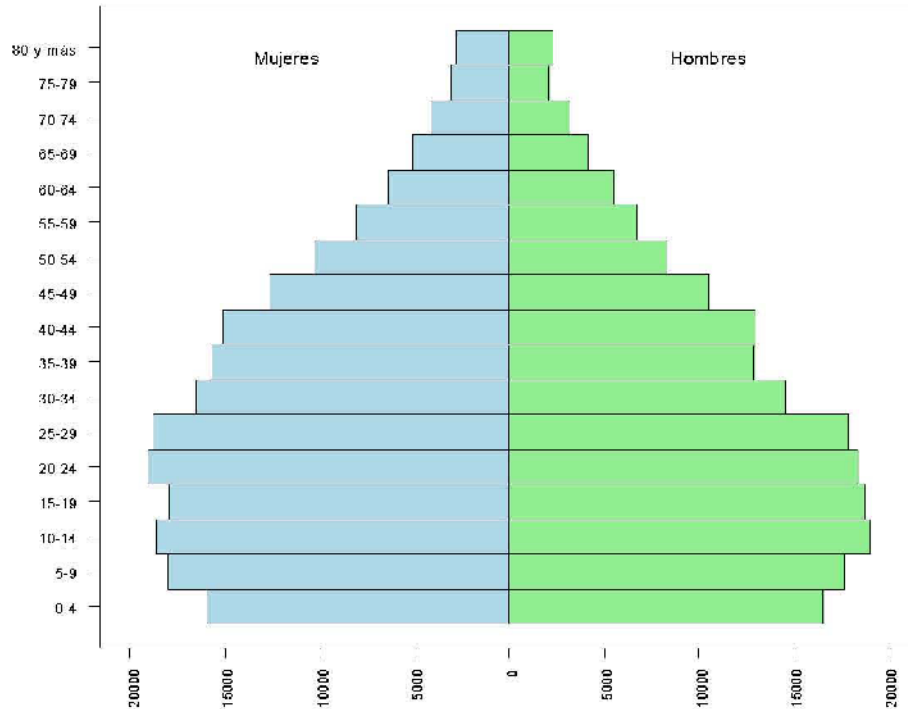
- Aseguramiento
- Prestación y desarrollo de servicios de salud.
- Salud Pública
- Promoción Social
- Prevención, vigilancia y control de riesgos profesionales.
- Emergencias y Desastres.

Dentro de estos ejes establecidos por la Dirección Municipal de Salud de Pasto se encuentra la salud pública, siendo esta quien emprenda acciones de Promoción de la salud y calidad de vida, dirige el desarrollo de acciones de prevención de los riesgos, acciones de Gestión integral para el desarrollo operativo y funcional del Plan de salud pública y la vigilancia y control en salud del municipio de Pasto como también en relación a la gestión del conocimiento de las diferentes instituciones prestadoras de servicios de Salud.

Por lo tanto la dirección municipal de salud es quien dirige las políticas de salud en Pasto, vigilando y controlando que las instituciones prestadoras de servicios de salud, presten con calidad y humanismo la atención en salud.

INDICADORES DEMOGRÁFICOS

Pirámide Poblacional Municipio de Pasto 2008



Fuente: DANE. Proyecciones de población 2005-2011 por sexo y grupos de edad.

4.2 MARCO TEORICO

4.2.1 Antecedentes:

Maestría en Dirección estratégica y Gestión de la Innovación

Autor: Rojas Carrero Yubeira

MÉRIDA, FEBRERO 2006

La elaboración de éste trabajo se convierte en un apoyo para los procesos comunicacionales dentro de una empresa de telecomunicaciones, dando algunas pautas en la tarea de conjuntar los esfuerzos de comunicación con las estrategias administrativas, para mejorar las condiciones de trabajo y por ende la productividad.

Propuesta para la creación de una jefatura de talento humano en la empresa memorial salas de velación de San Juan de pasto

Autor Melo Florez Angélica Roció

Está claro para la dirección que son los trabajadores quienes suman calidad al servicio, pero que también le aportan debilidades, constituyendo un cúmulo de diversas fuerzas, positivas y negativas cuyo trámite se dificulta por la excesiva concentración de responsabilidades en el nivel administrativo, con una sola persona a cargo de las responsabilidades

Estudio de la comunicación interna en la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño Telenariño S.A. E.S.P. Como aporte al proyecto de certificación de calidad.

Autor: Claudia Stella Caicedo Luna

La comunicación interna juega un papel fundamental en la interacción humana con la actividad laboral, debido a que es indispensable que la información suministrada a los diferentes puntos de la empresa sea veraz y oportuna, lo cual facilita el desarrollo del trabajo y las buenas relaciones tanto con el cliente interno, como externo.

Experiencias en la aplicación de la Planeación Estratégica de un Departamento Empresarial

Autor:

Msc. Maria Magdalena Toirac Suarez

Todo proceso de Planificación y gestión del desarrollo demanda un flujo oportuno de Información a través de cifras e indicadores que permitan un conocimiento permanente de la realidad económica de una región, para de esta manera poder planear, ejecutar y gestionar estrategias y políticas que sirvan de directrices del desarrollo regional, como es para el caso del subsector de comunicaciones.

4.2.2 Fundamentación Teórica: Los pilares teóricos que anteceden la presente investigación son:

PLANEACION: Según Idalberto Chiavenatto describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

Considerando como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. En Centro de Audición y Lenguaje la planeación comenzara con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo, donde además se pretende proyectar un futuro deseado con los medios efectivos para conseguirlo.

La planeación tiene varias maneras de abordarla, una de ellas es la Planeación Estratégica, Sallenave (1991), afirma que "La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".²

La planeación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiéndole a Centro de Audición y Lenguaje crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos.

Las estrategias competitivas genéricas de Poter. Michael E. Poter definió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indico como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultados final, la cuestión residía en que para una empresa sea mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuando en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Poter identifico tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasa el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron²:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque.

² JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

³ . PORTER, Michel E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard Business School: 1980

El liderazgo en costo totales bajos. Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia.

Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, era materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y buscaban la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada arreas de la operación de las empresas.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor mas importante) u otro de ventaja, como podría ser el acceso a las materia primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implica grandes inversiones de capital en tecnología de punta, preciso agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

La diferenciación. Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único, La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigaciones, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar al servicio al cliente.

El Enfoque. La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, la estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico mas reducido en forma mas eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

- a. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- b. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costo fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- c. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aun más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun mas critica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
- d. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy bien diferenciados o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace mas critica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- e. **Amenazas de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si los sustitutos están avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios mas bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y del a industria.

En este estudio se trata de plantearle a la empresa Centro de Audición y Lenguaje un plan de mejoramiento, que le permita alcanzar un mejor nivel de desarrollo, para lo cual se debe romper las actuales barreras que obstaculizan el logro de las expectativas de su propietario. Al respecto, Porter identifico algunas barreras podían eliminarse para crearle a una empresa y debe ser minimizado su incidencia negativa:

- 1. Diferenciación del Producto.** Asume que si la empresa diferencia y posiciona fuertemente sus productos, la empresa entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan barreras.
- 2. Inversiones de Capital.** Considera que si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores mas pequeños, le permitirá sobrevivir mas tiempo que estos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Actualmente en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopolicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopolicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nicho.

- 3. Desventajas en Costos independientes de la Escala.** Sería el caso cuando empresa establecida en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientes de cual sea su tamaño y sus economías de escala.
- 4. Acceso a los Canales de Distribución.** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costo de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la empresa entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aun puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
- 5. Política Gubernamental.** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de

subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de entres político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez mas entrelazados. Esta competencia acelerada explica que ya no es posible esperar por la acción del competidor para tomar decisiones de cómo se debe reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

- 6. Planeamiento Estratégico.** El planeamiento estratégico es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones es una empresa u organización obtienen procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa u organización, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.³ este proceso que será aplicado en la Centro de Audición y Lenguaje busca encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde quiere ir la empresa?
- ¿Dónde está hoy la empresa?
- ¿A dónde debe ir la empresa?
- ¿A dónde puede ir la empresa?
- ¿A dónde irá la empresa?
- ¿Cómo está llegando la empresa a las metas planteadas?

El objetivo de la Planeación estratégica tampoco es eliminar los riesgo, ni minimizarlos. Su finalidad es asegurarse que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno. En el proceso de planeación y gestión estratégica se distinguen algunas etapas:

1. Diagnostico administrativo, financiero y valoración del cliente externo. Puede llamarse diagnostico estratégico interno y externo MAFE – MEFI,
2. ANALISIS DOFA. Con base en el diagnostico estratégico, se realiza el Análisis DOFA. En este estudio, la matriz DOFA se la diseña con base en los siguientes factores:

CAPACIDAD DIRECTIVA:

- Imagen corporativa
 - Uso de planes estratégicos
 - Liderazgo
 - Comunicación y control gerencial
-

- Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- Agresividad para enfrentar la competencia
- Sistemas de control
- Sistemas de toma de decisiones

CAPACIDAD COMPETITIVA:

- Calidad de producto y servicio
- Satisfacción del cliente
- Participación del mercado
- Diversificaron de servicios.

CAPACIDAD FINANCIERA:

- Acceso a capital cuando lo requiere
- Grado de endeudamiento
- Rentabilidad
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA:

- Nivel tecnológico
- Instalaciones locativas

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO:

- Nivel académico del personal administrativo.
- Nivel académico del personal operativo
- Ausentismo
- Pertenencia
- Motivación
- Presentación personal operativo

ECONOMICOS

- Creación de nuevos impuestos
- Legislación laboral, tributaria, de seguridad social
- Tendencia a reducir la inflación

POLITICOS

- Madurez en la clase política del país
- Credibilidad en algunas instituciones del estado.

SOCIALES:

- Incremento de la población
- Seguridad democrática
- Crisis de valores
- Incoherencia en los medios de comunicación
- Accidentalidad

COMPETITIVOS:

- Nuevos competidores
- Aceptación del servicio
- Competencia desleal

GEOGRAFICAS:

- Ubicación del negocio.

3. Análisis de las Brechas: En esta etapa de la planeación estratégica se realiza el análisis de las brechas entre el desempeño actual de la organización con base en la auditoría interna y externa y el desempeño que se espera, con el fin de definir las estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

4. Direccionamiento estratégico: Se formula un plan de mejoramiento de la gestión empresarial, anotando la visión, misión y los objetivos globales, que desea alcanzar (o debe alcanzar) la empresa. Aquí se detectan áreas estratégicas (que el estudio es la gerencia) y se propone opciones estratégicas tales como análisis estratégico, análisis vectorial, análisis portafolio, entre otros.

5. Formulación estratégica: Con el diseño y presentación de proyectos estratégicos, planteamiento de estrategias para la ejecución de esos proyectos, planeas de acción y la construcción de un presupuesto adecuado.

6. Determinar el nivel de éxito: En la ejecución estratégica del plan, se aplican los indicadores de gestión, que en este estudio, valoran el comportamiento de la administración del Centro de Audición y Lenguaje bajo criterios de la información contable y no financiera.

Un proceso de plantación estratégica en el Centro de Audición y Lenguaje se debe desarrollar en tres niveles:

NIVEL I. Planeacion estratégica del negocio

NIVEL II. Planeacion estratégica funcional.

NIVEL III. Planeación estratégica tanto en el área de producción como en la comercialización, que es la principal debilidad del Centro de Audición y Lenguaje.

Proceso Administrativo. El Proceso Administrativo es un proceso de secuencia cíclica, que hace interactuar sus cuatro funciones: Planeación, Organización, Dirección y Control.

- ✓ **Planeación.** Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la

primera función administrativa que implica proyectar la acción futura, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficientes para establecer o determinar el trabajo que debe realizar el grupo para alcanzar los objetivos propuestos. La Planeación empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. Esta función determina a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

Comprende la Toma de Decisiones porque supone elegir entre varias alternativas. Existe una planeación tanto a corto como a largo plazo o Estratégica en la que se define una serie de planes o elementos como son: los objetivos, misión, visión, estrategias, procedimientos, políticas, programas, entre otros.

- ✓ **Organización:** Es la función administrativa que permite coordinar e integrar las actividades de todos y cada uno de los elementos que compone una empresa para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en pos de alcanzar un objetivo. Dentro de la organización se distingue para su estudio principios como: la Coordinación, autoridad, liderazgo, especialización, cadena de mando y responsabilidades.
- ✓ **Dirección.** Es la función de la administración que se encarga de buscar estrategias para los integrantes organizados de una empresa de manera que le permita influir sobre las personas de la misma; para que trabajen de una forma organizada y conjunta contribuyendo así con el logro de los objetivos planeados con anterioridad, involucra actividades como: la motivación, la comunicación, el liderazgo, entre otros aspectos propios de la función.
- ✓ **Control.** Definido como el proceso mediante el cual se realiza el esfuerzo orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos y estar en capacidad de determinar el desempeño de los trabajadores, actividades y procesos. Todo control se realiza bajo un plan teniendo en cuenta lo programado o proyectado y lo que se esta ejecutando.

Indicadores de Gestión. Implementar un sistema de gestión de calidad en las empresas y hablar de las normas ISO produce fobia a empresarios experimentados y a excelentes profesionales, pues las consideran temas de especialistas, pero al mismo tiempo esos empresarios y profesionales sienten preocupación y anhelan implementar sistemas de gestión de calidad en sus organizaciones con el objeto de hacerlas más competitivas⁴.

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeacion y Gestión Estratégica. Teoría – Metodología. Incluye Guía para el Diagnostico. Universidad de los Andes. Cuarta Edición, Bogota :1999

Así mismo, será necesario identificar y analizar mediante los indicadores de gestión, el desempeño del Centro de Audición y Lenguaje en forma periódica, ya que estos son una herramienta que le permitirán a la entidad obtener un mejor direccionamiento estratégico, ya que es realmente importante y absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si se desea generar un mayor crecimiento, ganar mercado, superar a la competencia, pero no se implementa Indicadores de Gestión, no se podrá saber si lo que se hace es lo correcto, si el servicio es tan aceptado en el mercado como se cree y si se cuenta con el respaldo de los clientes internos y externos. Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa como:

- Cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran los productos.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la empresa y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

Por lo tanto, las metas y objetivos planteados en un inicio por la administración serán posteriormente comparadas con el resultado alcanzado por la empresa, retroalimentando el proceso de planeación estratégica para señalar desviaciones sobre las cuales se tomaran acciones correctivas o preventivas y según el caso realizar los ajustes y modificaciones correspondientes; cambios que el ente deberá adoptar para generar nuevos retos en los que se deben generar actitudes y conductas que permitirán consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las empresas.

Las grandes compañías comerciales, las que siempre se postulan como exitosas y las que generan promedios de ventas muy grandes, deben su éxito al diseño cuidadoso, metódico y efectivo de un concepto muy importante, el cual debe ser previo a cualquier procedimiento de ejecución por parte de la compañía: la Planeación Estratégica. Por otra parte, para que esa planeación sea exitosa, es importante hacer una extrapolación a partir de los resultados logrados en el presente en ciertas variables concernientes a las ventas y al mercado; esa extrapolación o proyección hacia el futuro es lo que se conoce como Pronóstico.

Para estudiar todas las implicaciones y requerimientos que se deben tomar en cuenta para realizar una buena Planeación Estratégica y establecer unos Pronósticos acertados, se traen a colación cuatro obras importantes especializadas en el tema: Fundamentos de Marketing, de William Stanton; Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas), de Shoell Guiltinan; Gerencia de Marketing, de Joseph Guiltinan y Paúl Gordón; y la obra Investigaciones de Mercados, de Paúl Green y Donald Tull.

“La obra de William Stanton es la más descriptiva y la más detallada acerca del tema de la Planeación estratégica, la cual considera como parte de la Dirección, proceso que implica además la Instrumentación y la Evaluación. La Planeación implica desarrollar los conceptos de Misión, Objetivos y Metas, Estrategias y Tácticas, y además los alcances de la Planeación”⁵.

“Shoel Guiltiman en lo referente a la planeación estratégica, el enfoque que le proporciona es organizacional, definiendo así los términos: Misión Organizacional, Objetivos Organizacionales y Estrategias Organizacionales. Por otra parte, este autor define dos tipos de estrategias: de Crecimiento y de Consolidación”⁶.

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. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. “En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

- ❖ Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- ❖ Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas 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 qué tipo de esfuerzos de

⁵YEPEZ MALDONADO, Clara Ángela. La gestión de la calidad. Lo que no se mide no se puede mejorar pag 25 a 120

⁶Fundamentos de marketing, William Stanton pp48-109

planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe 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 en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

- ❖ Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- ❖ Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía⁷.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

“Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"⁸.

Esta Planificación tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es

⁷Planeación Estratégica, Shoel Guiltiman pp 25

⁸ Pagina Internet. www.planeacionestrategica.com

⁹ Proceso de planeación estratégica. UNAD pp 27,102,125

un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Por tal razón la planeación es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA IMPLICA:

- ❖ **ELABORAR LA MISIÓN:** Es el elemento central que guíara todas las actividades de la empresa, y por ende, de sus empleados. Definir el propósito de la empresa y el negocio en el que se encuentra, nos ayudaran a formular la misión. La misma debe ser de conocimiento de todos los trabajadores y clientes reales y potenciales de la empresa, debe despertar sentimientos positivos de en los trabajadores, de esta manera, ellos estarán conscientes que con su trabajo, simple o complejo, ayudan a lograr el propósito de empresa. Para los directivos de la empresa, la misión ayuda fundamentalmente a seleccionar estrategias, entre las posibles de aplicación.
- ❖ **EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS:** Los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas)deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la empresa. Se deben encontrar factores de éxito comunes a las empresas que compiten en el sector, tal como calidad, precio, posición financiera, etc., se esta manera se podrá evaluar bajo los mismos parámetros a la empresa y sus competidores, y encontrar puntos aprovechables ya sea para acercarse o alejarse de ellos.
- ❖ **DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegirla que mejor aproveche los factores internos y externos. Por lo tanto, las estrategias viables deben surgir de analizar en conjunto las siguientes variables:
 - ✓ La fortaleza financiera de empresa, la estabilidad del ambiente externo, la fortaleza del sector empresarial y la ventaja competitiva de la empresa.

- ✓ El crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa.

Luego de encontrar una serie de estrategias viables, deben ser sometidas a una confrontación con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para determinar cual de ellas será la estrategia que permita alcanzar los resultados más óptimos para la empresa.

❖ **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** básicamente es la puesta en marcha de la estrategia definida en el proceso de formulación de la estrategia, las tareas centrales de este proceso son:

- ✓ Establecer objetivos a corto plazo.
- ✓ Definir las políticas.
- ✓ Motivar a los trabajadores.
- ✓ Asignación de recursos.

❖ **EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** muchas veces, ya sea por los resultados positivos o negativos, no se realiza el proceso reflexivo de analizar el accionar que tuvo la empresa, o bien, no se cuenta con un proceso sistemático, que permita mejorar la planificación futura.

Las empresas cometen una y otra vez los mismos errores, no pasan por un proceso de aprendizaje que permita superarse de manera rápida y eficiente. Es por esto, que la evaluación pasa por tres actividades básicas:

- ✓ Estudiar los factores internos y externos (análisis FODA).
- ✓ Comparar los resultados reales versus los esperados, para identificar las áreas causantes de desvíos.
- ✓ Tomar medidas correctivas con el fin de retroalimentar el proceso en general y lograr mejores resultados en el futuro.¹⁰

MATRICES:

❖ **Matriz Perfil de capacidad Interna (PCI)** esta matriz nos permite evaluar fortalezas o debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno, examina especialmente cinco categorías: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, y capacidad del talento Humano. Para su realización se hace un preparación de la información, conformación de grupos estratégicos, la identificación de fortalezas y

¹⁰ DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA, ANÁLISIS, planeación, implementación y control, kotler, Philip editorial prentice-hall, México, 1993,

* BOXWELL Jr. Robert j. "Benchmarking Para competir con Ventaja" Mcgraw – Hill Interamericana de España 1.995.

debilidades, la priorización de los factores, calificación de los factores, calificación del impacto y el análisis del diagnóstico.*

- ❖ **La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):** También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.
- ❖ **Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: (POAM)** esta matriz busca identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, por que estas tienen relaciones recíprocas con su entorno, se deben identificar elementos nocivos para sus servicios o productos, el factor determinante para el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio el examen del medio contempla seis áreas claves: Factores económicos, Políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. Y se elabora obteniendo información sobre cada uno de los factores, identificando las oportunidades y amenazas, haciendo luego una selección de áreas de análisis, analizando y priorizando los factores, calificando su impacto.
- ❖ **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):** Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva a través de determinar unos factores críticos o determinantes para el éxito de una empresa.
- ❖ **La matriz EFI es similar a la matriz EFE:** No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.
- ❖ **Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones. Identifica 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.
- ❖ **“La matriz DOFA** es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras

palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende. Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno. Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema. Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades.

- ❖ **Matriz de Vulnerabilidad** :Para la realización de esta matriz se determinan los puntales del centro de audición y lenguaje, se describe cuales en un momento dado pueden ser las amenazas que impactarían estos puntales, se mide la consecuencia que este ataque traería para la empresa, se cuantifica el grado de impacto de 0 a 10, la probabilidad de ocurrencia de 0 a 1 y la capacidad de reacción de 0 a 10, luego se trasladan estos valores para clasificarlos según el grado así: Indefensa (I), En peligro(II) Preparada (III) y Vulnerable (IV). La evaluación del riesgo comprende tres elementos esenciales : Analisis de las amenazas, evaluación de la vulnerabilidad y evaluación de la capacidad de reducción de la vulnerabilidad.
- ❖ **Análisis de vulnerabilidad**: El análisis de vulnerabilidad es una "placa de rayos equis" tomada a los procesos medulares de una organización. Un Análisis de Vulnerabilidad, también conocido como Análisis de Impacto al Negocio (Business Impact Analysis), es la identificación de los procesos que conforman la Cadena Crítica de Creación de Valor de una organización y la interdependencia característica entre ellos para determinar la curva de "muerte de negocio" como consecuencia de una interrupción en la Cadena Crítica de Creación de Valor de la organización.

Un análisis de vulnerabilidad nos permite identificar los puntos o flancos débiles de nuestra organización a través de los cuales podrían actuar amenazas, y tomar medidas que permitan otorgarles diferentes alternativas o posibilidades dependiendo de la intensidad potencial de cada amenaza.

A partir del Análisis de Vulnerabilidad se establecen las prioridades y orden de restablecimiento de los procesos que soportan a la organización, para asegurar la pronta recuperación de las actividades normales de negocio y asegurar la continuidad de operaciones.

Normalmente, los directivos tienden a subrayar las fortalezas y las oportunidades que ofrecen las estrategias y planes de la organización al mismo tiempo que tienden a minimizar sus debilidades. Este análisis, trata precisamente de hacer aflorar estas debilidades. En esta herramienta se obliga los directivos a desempeñar el rol de "Abogado del Diablo", es decir, a mantener una posición crítica, contraria a las estrategias de la organización.

El análisis de vulnerabilidad consta de seis etapas:

1. Identificar aquellos elementos que si desaparecieran pondrían en serio peligro a la organización a los que podemos denominar "pilares". Suele hacerse mediante tormentas de ideas con grupos de altos directivos.
2. Expresar estos pilares en forma de amenazas competitivas.
3. Plantear las posibles consecuencias o riesgos derivados de la materialización de dichas amenazas.
4. En el peor de los casos, imaginar y estimar el impacto potencial de cada amenaza sobre la organización.
5. Estimar la probabilidad de que se materialice cada amenaza.
6. Identificar las posibles reacciones o contingencias ante la materialización de cada amenaza.

- ❖ **Matriz de la Gran Estrategia** es una herramienta que se usa para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, esta matriz se incluye dentro de la llamada 2 etapa de la formulación y sirve para formular estrategias de carácter alternativo, se compone por un plano cartesiano basado solamente en dos dimensiones : La posición competitiva y el crecimiento del mercado y todo organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y su posición estratégica. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- ❖ **Matriz de Boston (BCG):** Es una herramienta que representa en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición, de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial.

En 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.³

- ❖ **Matriz De Política Direccional MPD** La matriz de la “política direccional” o enfoque representa, en el eje de abscisas, las perspectivas empresariales del sector y, en el eje de ordenadas, la posición competitiva de la empresa. La evaluación de las perspectivas empresariales se realiza de acuerdo con los criterios de: tasas de crecimiento del mercado, calidad del mercado, situación de las materias primas y aspectos del entorno. También fueron

¹¹ **GULTINAN,** Shoell. Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas). 3ed. México, Englewood Clif, Prentice Hall, 1991. Pp495 – 525

establecidos cuatro criterios principales para la determinación de la capacidad competitiva de la empresa: su posición en el mercado, la calidad de la actuación en marketing, la capacidad de producción y el esfuerzo en I+D. Ambos ejes o dimensiones, continuos, se dividen en tres partes, dando lugar así a una matriz de nueve casillas.

- ❖ **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la empresa se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.



Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la empresa a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real.

Pasos Para Construir La Matriz PEEA: Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.

2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.

3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.

5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

❖ **Matriz Interna Externa IE** es similar a la matriz de Boston se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado en la industria, esta matriz coloca en el eje X los totales ponderados de la MEFI (se divide a su vez en fuerte, Promedio y débil) y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y (Alto, Media y Bajo)

La matriz también se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones; Crecer y construir Celdas I , II o IV; Retener y Mantener: Celdas III, V, o VII y cosechar o desinvertir: celda VI, VIII, y IX

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una empresa entre (AEN) Áreas Estratégicas de negocio y las (UEN) Unidades Estratégicas de Negocio a través de una grafica que contiene nueve casilla. Tiene similitud a la Matriz BCG.

Ambas representan las divisiones en un diagrama esquemático por eso, a ambas se les denomina matrices de portafolio.

El tamaño de cada círculo representa la contribución de cada AEN o UEN en cuanto al porcentaje de ventas.

Las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada una.

Las diferencias más importantes entre la matriz BCG y la IE son:

La información necesaria para los ejes es diferente: la matriz IE emplea los resultados totales ponderados del factor interno (en el eje X) y los resultados externos (eje Y)

La matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la BCG.
Cada matriz tiene implicaciones estratégicas diferentes.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferente significado estratégico.

Primero: para las AEN (o UEN) que caen en las casillas I, II, IV crecer y desarrollarse. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto o servicio) o integrativas (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) pueden ser adecuadas en estos casos.

Segundo: para las AEN (o UEN) que caen en las casillas III, V, O VII se pueden administrar mejor con estrategias de resistencia. Así la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias aplicables en esta zona.

Tercero: Las AEN (o UEN) que se localizan en las casillas VI, VII, o IX utiliza estrategias de cosecha o desinversión.
Teniendo en cuenta lo anterior las organizaciones exitosas deben localizar su portafolio de negocios en o alrededor de la casilla I.

- ❖ **La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE):** Esta es 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.

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

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.

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.

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.

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.

Calcule las calificaciones del 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).

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.

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar muchos factores clave y estrategias al mismo tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas.

Plan de Acción: En toda investigación debe haber una planificación, que conlleve al diseño de un plan de trabajo que facilite la acción evitando que esta se disgregue, el investigador no debe perder de vista que la planificación es flexible debiendo considerarse los cambios que la dinámica social imponga como necesarios.

La planificación de la acción, se elabora con los grupos de acción que representan la empresa. Los aspectos generales que debe contener este plan son los siguientes:

Identificación del Propósito General del Proyecto: Determina la finalidad de la acción y guía de manera general ésta.

Establecimiento de Metas: las metas permitirán que se defina e identifique lo prioritario de las acciones a seguir y orientarán el trabajo hacia el logro de los resultados en un tiempo determinado.

Estrategias de Acción: Implica la forma de coordinar de una manera operativa las acciones, es el cómo y el qué va a hacerse. Incluye las actividades que permitirán alcanzar las metas propuestas.

Las técnicas: Uno de los aspectos que debe considerarse es la aplicación y selección que se haga de las técnicas a utilizar ya que solo una adecuada utilización produce el efecto deseado, por lo tanto depende de la capacidad del investigador discernir cuál técnica, en que forma y momento aplicarla.

Tiempo: Al hablar del tiempo estamos planteando el Cuándo, en esta parte del plan de acción es recomendable realizar un cronograma de actividades con los días y horas.

Recursos: Es el con qué, consideramos aquí los recursos humanos, técnicos, materiales y pedagógicos necesarios para la realización de una actividad, el investigador y la comunidad deben estar claros hasta donde llegan sus posibilidades para emprender acciones podrían hacerse preguntas reflexivas para tener claro si se pueden emprender alguna acción con los recursos que se poseen? Puede la comunidad iniciar con sus propios recursos una obra de reparación de drenajes y aguas negras?

Responsables: Responde al Quienes, es necesario que aquí se consideren a los sujetos de acuerdo a sus aptitudes y capacidades, es importante ver al sujeto desde su propia especificidad o individualidad. Siendo importante que los responsables de llevar a cabo o dirigir las actividades así como los que le sirven de apoyo o de colaboradores tienen que tener bien definido la actividad a ejecutar.

Evaluación Formativa: Cada una de las actividades debe irse evaluando de manera continua con la finalidad de ir reflexionando sobre los procesos

emprendidos e ir generando los cambios requeridos o consolidando los logros obtenidos.

❖ **Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos proporcionan información reactiva - sobre el rendimiento pasado e información proactiva anticipando el comportamiento futuro de las variables. Y posteriormente se utilizan para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Dentro del plan Operativo diseñado para el centro de Audición y Lenguaje es necesario que se establezca La medición como una herramienta esencial para asegurar la mejora continua de los servicios que presta ya que puede ayudar a mejorar su rendimiento y a focalizarse en sus prioridades claves e identificar a las áreas o servicio de bajo desempeño.

4.3 GLOSARIO

Análisis estructural: Es una técnica muy válida para la estructuración de las ideas ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz de que pone en relación todos sus elementos constitutivos. Este método permite estudiar, en profundidad, estas relaciones e identificar y jerarquizar las variables- clave esenciales, que inciden fuertemente sobre la evolución futura de la empresa, al objeto de reducir la complejidad del sistema.

Amenaza: Fuente de Daño potencial o una situación que potencialmente cause pérdida.

Competitividad: Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

Diagnostico: Es el análisis de la situación actual tanto internamente como frente a su entorno, con el fin de identificar sus oportunidades y amenazas, e igualmente, sobre las condiciones de fortaleza y debilidad. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permite definir sus estrategias

Dependencia: Es el grado en el que la variable de la columna depende directamente de las demás. (Son las variables más sensibles al sistema)

Escenario: Es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura.

Eficiencia. Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

Eficacia. Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

Entorno. Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

Estrategia. Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Estructura organizativa. Se refiere a la forma en la que una institución organiza en Unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios.

Evaluación. Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

Indicador: Valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y evaluación cuantitativa o cualitativa.

Lluvia de Ideas: También denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente de trabajo relajado.

Método Matriz De Impacto Cruzado: Este método permite evaluar las probabilidades de un conjunto de eventos que se suceden unos a otros, además de integrar las múltiples interrelaciones existentes entre los diferentes eventos que se producen dentro de un sistema.

Meta. Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

Misión. Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

Objetivo. Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones.

Planeación: Toma de decisiones sobre acciones de las que una o más pueden ejecutarse en el futuro.

Planeación estratégica. La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

Prospectiva: Es un proceso participativo y reflexivo de construcción de visión a medio largo plazo, que sistemáticamente intenta mirar hacia el futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad para soportar la toma de decisiones del presente y movilizar fuerzas unidas para realizarlas.

Plan Operativo: es un documento en el cual los responsables de una organización, empresa o proceso establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir durante un periodo de tiempo.

Plan de mejora: Parte del Plan de Manejo que contiene las técnicas de la administración orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar o asumir un riesgo.

Seguimiento: Recolección regular y sistemática sobre la ejecución del plan y que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura.

Sector Salud: Grupo de empresas dedicadas a la prestación y administración de los servicios de salud, que pueden ser de carácter público o privado o mixto, sujetas a las normas legales emanadas del congreso de la república, ministerio de salud, consejo nacional y/o entes territoriales de seguridad Social y superintendencia de Salud.

Visión. Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

Vulnerabilidad: Grado de debilidad ante una agresión determinada, característica inherente a la vida.

4.4 MARCO LEGAL

Dentro el sector salud son muchas las normas que controlan a las IPS entre las que se encuentran:

- LEY 100 DE 1993: Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
- LEY NÚMERO 1122 DE 2007: Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones
- ACUERDO NÚMERO 117 Por el cual se establece el obligatorio cumplimiento de las actividades, procedimientos e intervenciones de demanda inducida y la atención de enfermedades de interés en salud pública.
- ACUERDO 306 de 2005: por medio del cual se define el Plan Obligatorio de Salud del Régimen Subsidiado.
- DECRETO 1011 DE 2006: Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud
- RESOLUCIÓN NÚMERO 1043 DE 2006: Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.
- RESOLUCIÓN NÚMERO 2680 DE 2007: Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 1043 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
- RESOLUCION NUMERO 238 DE 1999: Por la cual se modifican parcialmente las Resoluciones 4252 de 1997 y 4445 de 1996 y se dictan unas disposiciones complementarias.
- RESOLUCION NUMERO 412 DE 2000: Por la cual se establecen las actividades, procedimientos e intervenciones de demanda inducida y obligatorio cumplimiento y se adoptan las normas técnicas y guías de atención para el desarrollo de las acciones de protección específica y detección temprana y la atención de enfermedades de interés en salud pública
- RESOLUCION NUMERO 5261 DE 1994: Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- ANEXO TÉCNICO No.1 de la Resolución N°. 1043 de 3 de Abril de 2006 “Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e

implementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones”

- ANEXO TÉCNICO No. 1 de la Resolución No. 2680 de 3 de Agosto de 2007 “Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 1043 de 2006 y se dictan otras disposiciones”
- ANEXO TÉCNICO No. 2 de la Resolución No. 2680 de 3 de Agosto de 2007 “Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 1043 de 2006 y se dictan otras disposiciones”
- ANEXO TÉCNICO Resolución 238 de 1999 REQUISITOS ESENCIALES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

5. METODOLOGIA

5.1 ENFOQUE

la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo por que considera el uso de Técnicas de investigación cuantitativa y pretende medir los conceptos estudiados a través de las escalas de medición y de esta manera operacionalizarlos, se utiliza métodos estadísticos para calcular el tamaño real de la muestra mediante una fórmula y requiere de la transformación de los conceptos en variables además se toma decisiones que refieren a las características de un grupo de personas u objetos basándose en la información numérica obtenida de una muestra aleatoria, esta investigación parte de un fenómeno observable, cuantificable y medible y de naturaleza cuantitativa para lograr una mayor objetividad y precisión en la construcción de conocimiento a través del método estadístico mediante la aplicación de encuestas a clientes actuales y potenciales.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo: el propósito de esta investigación es describir el ambiente interno y externo de la empresa analizando la relación e interacción entre variables para crear una estrategia competitiva que le permita al centro de audición y lenguaje de la ciudad de pasto suministrar servicios eficientemente y adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del medio, por otra parte esta investigación es un proceso que permite identificar problemas relacionados con los programas y servicios de salud y describir soluciones a los mismos los cuales pueden afectar al centro de audición y lenguaje. Esta investigación se apoya en la estadística descriptiva que permite organizar y resumir datos producto de unas encuestas y presentarlas en gráficas y tablas. Es descriptivo por que se plantea una serie de estrategias que son básicamente susceptibles de ser implementadas por el centro de audición y lenguaje de Pasto Nariño.

5.3 MÉTODO

Deductivo: el método constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender (el camino a seguir) en la investigación y demostración de la verdad. Así, el método utilizado en este trabajo de investigación es el deductivo donde se parte de lo general a lo particular o de lo complejo a simple.

Esta investigación parte de la experiencia, de la observación sensible de los hechos, de la recolección de datos lo cual nos permitirá conocer el problema de investigación, además se participara en el mismo con base a un diagnostico, y plantear finalmente una estrategia que minimícela problemática encontrada a

través de alternativas posibles de solución. La investigación Toma los datos generales para llegar a una conclusión la cual nos presentan unas alternativas de implementación.

5.4 FUENTES Y TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION

- ❖ Fuente primaria: Los instrumentos que se aplicaran para recolectar la información son:

Encuestas: Estas serán realizadas a los empleados de la empresa Centro de Audición y Lenguaje. (Ver anexo A) encontrar las capacidades internas, como también a los usuarios de la IPS para mirar los factores externos que afectan a la empresa. (Ver anexo B)

Observación directa: Se realizaría de forma incógnita, teniendo en cuenta los días de mayor atención al público, especialmente el día sábado, esta actividad fue plenamente autorizada por los socios de la empresa.

5.5 POBLACION Y MUESTRA

Se realizara una encuesta al total de los 10 empleados de la empresa Centro de Audición y Lenguaje, en donde hay personal administrativo, operativo y comercial distribuido así:

Cantidad	CARGO
1	GERENTE
1	ADMINISTRADOR
3	AUDIOLOGAS
1	FONOAUDIOLOGAS
1	AUXILIAR CONTABLE
2	SECRETARIAS - RECEPCIONISTAS
1	ARCHIVISTA
10	TOTAL

Fuente: Presente Investigación

Estas encuestas nos proporcionan las bases para el análisis interno y complementaran el diagnostico interno de la empresa.

Por otra parte, para el análisis de factor externo se realizara otra encuesta a los usuarios de las EPS, con las cuales la empresa tiene contratos y que en promedio de atención en usuarios es de 1200 (información suministrada por el centro de

audición y lenguaje) que se tomara como población. Se tomara una muestra para los usuarios con el método de muestreo proporcional

- n : Tamaño de la muestra necesaria
- N : Tamaño de la población (1200)
- P : Probabilidad de que el evento ocurra 0.5
- Q : Probabilidad de que el evento no ocurra 0.5
- e : Nivel de riesgo o Margen de error 8% (0.08)
- Z : Valor doble de la desviación típica 1.96

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1200}{(0.08)^2 (1200 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

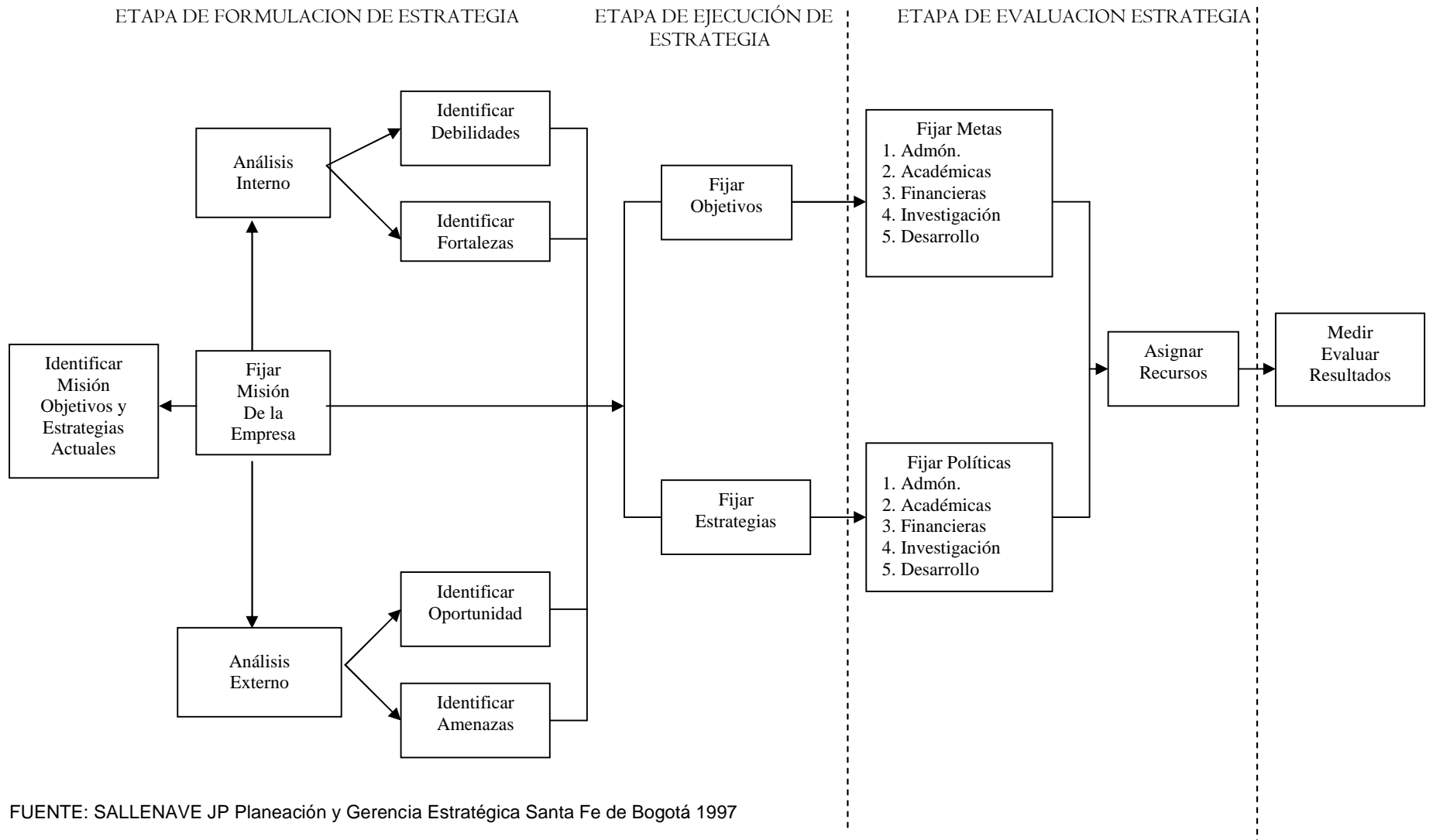
$$n = \frac{1152,48}{8,634} = 135$$

Total 135 encuestas

En total se realizaran 135 encuestas para la obtención de la información.⁴

⁴ Información extraída de los archivos del sistema del centro de audición y lenguaje.

Grafico 1 Proceso de planeacion estrategica



FUENTE: SALLENAVE JP Planeación y Gerencia Estratégica Santa Fe de Bogotá 1997

6. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

6.1 PLANTEAMIENTOS CORPORATIVOS

CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE ha servido con orgullo a la industria del cuidado de la salud auditiva, enfocado con firmeza y dedicación en el desarrollo de calidad, apoyados por la garantía más completa disponible en el mercado. La alta tecnología, el diseño computarizado y las medidas regidas en la elaboración de exámenes y la manufacturación de audífonos aseguran que contemos con la precisión que los usuarios necesitan.

6.2 MISION, VISION, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN

La empresa no tiene una misión y visión propiamente elaborada y que vayan de acuerdo con los objetivos propuestos:

Misión: Satisfacción de los clientes ofreciendo un servicio con calidad.

Visión: Tener en un futuro el mercado de la venta y el servicios de audición.

Objetivos Empresariales:

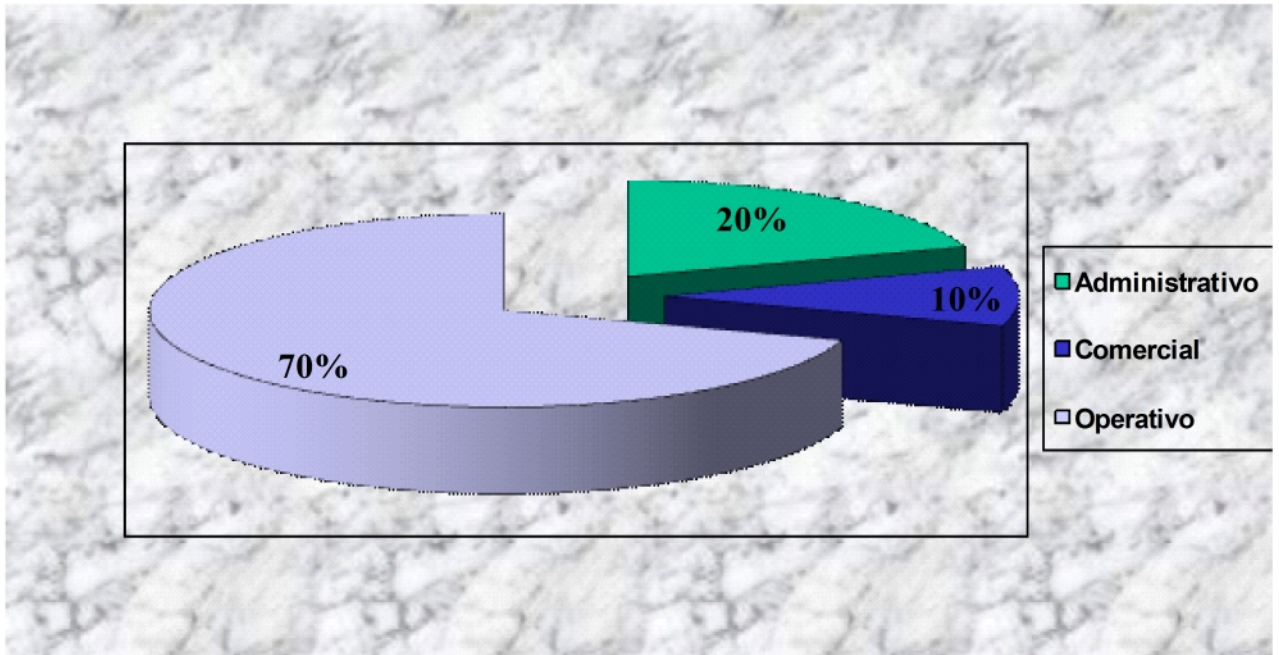
- ❖ Incrementar las utilidades de la empresa a través de un aumento en la ventas de servicios totales
- ❖ Mejorar la atención con calidad.
- ❖ Introducir programas de publicidad.
- ❖ Mantener la participación actual en el mercado
- ❖ Reestructurar los procesos administrativos de la empresa en cuanto a manual de funciones, y programas de capacitación

6.2.1 Estructura organizacional: Su estructura no se encuentra definida por que carece de un manual de funciones y su unidad de mando está de una manera vertical sin tener una línea de jerarquía por eso se hace necesario la necesidad de establecer niveles jerárquicos que determinen el grado de autoridad y responsabilidades superiores y subordinados en el proceso administrativo del cumplimiento de los objetivos planeados. Al asignar funciones para cada empleado, será necesaria la delegación de algunos cargos que faciliten el logro de los objetivos y metas propuestas mediante el cumplimiento de funciones específicas.

7. DIAGNOSTICO DE LA MPRESA

7.1 ANALISIS DE LA INFORMACION INTERNA

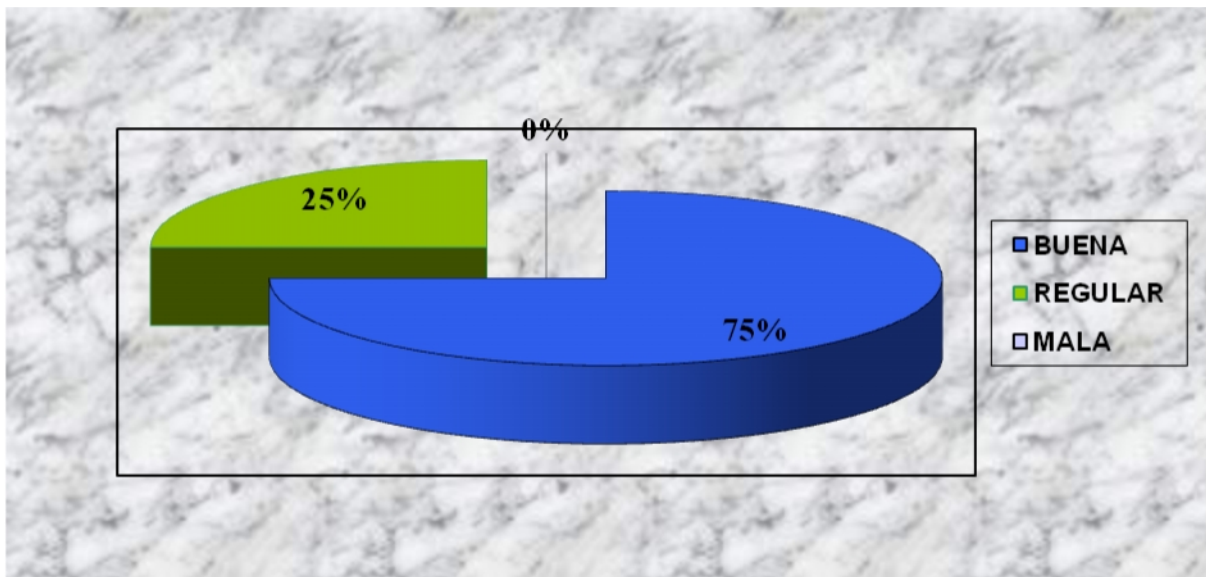
Grafico 2. A qué nivel dentro de la empresa pertenece



Fuente: presente investigación

El gráfico nos muestra que en un 70% del personal de Centro de Audición y Lenguaje pertenecen al nivel operativo, en otras palabras es el personal de médicos especialistas y enfermeras. En tanto el 20% y el 10% del personal son del nivel administrativo y comercial

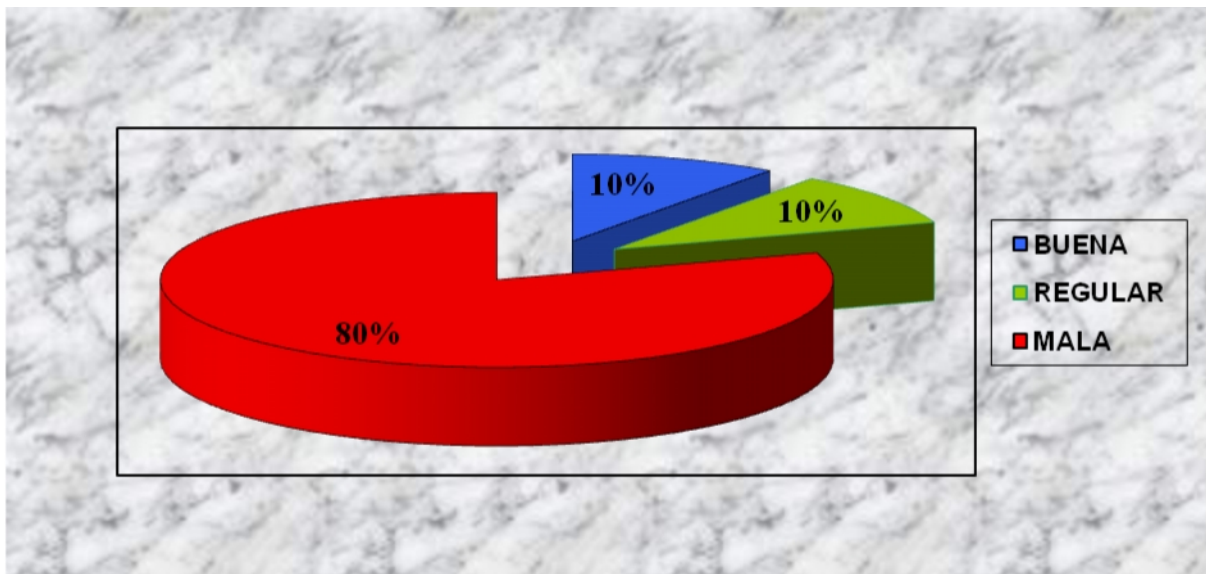
Grafico 3. La remuneración en la empresa



Fuente: presente investigación

Según los empleados de todo el nivel encuestados están de acuerdo en un 75% que se sienten bien remunerados de acuerdo a sus labores y profesiones, el 25% lo toma como regular tal remuneración.

Grafico 4. La capacitación en la empresa

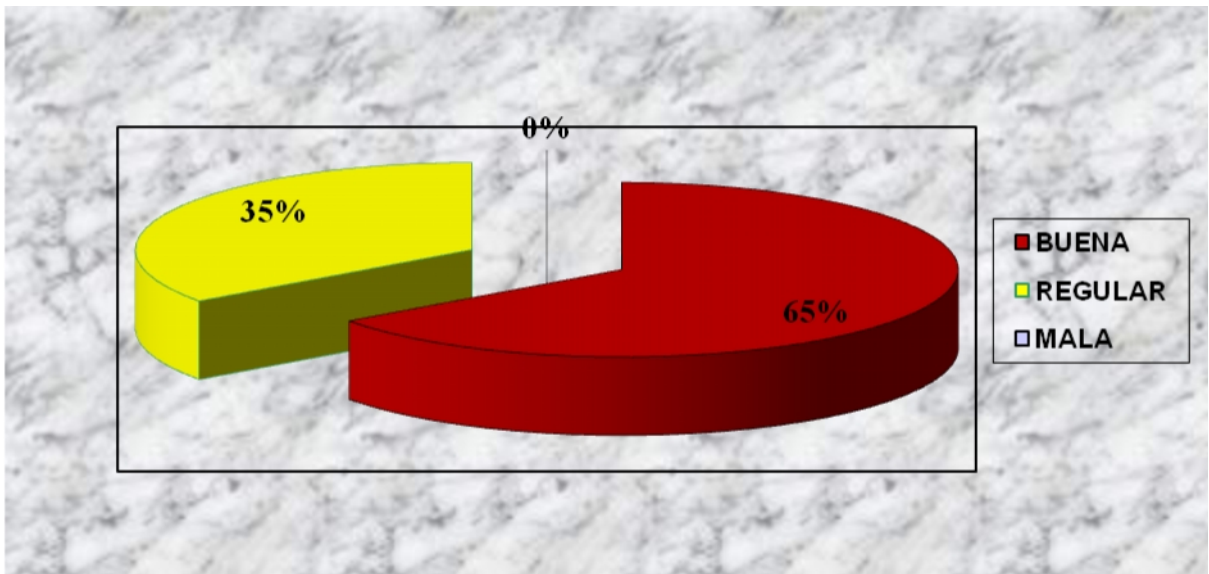


Fuente: presente investigación

Según el grafico nos muestra que la empresa tiene un gran problema con respecto a la capacitación ya que el 80% un porcentaje muy alto no demuestra que la

capacitación es mala y que no existe algún programa en capacitación para los empleados de todos los niveles.

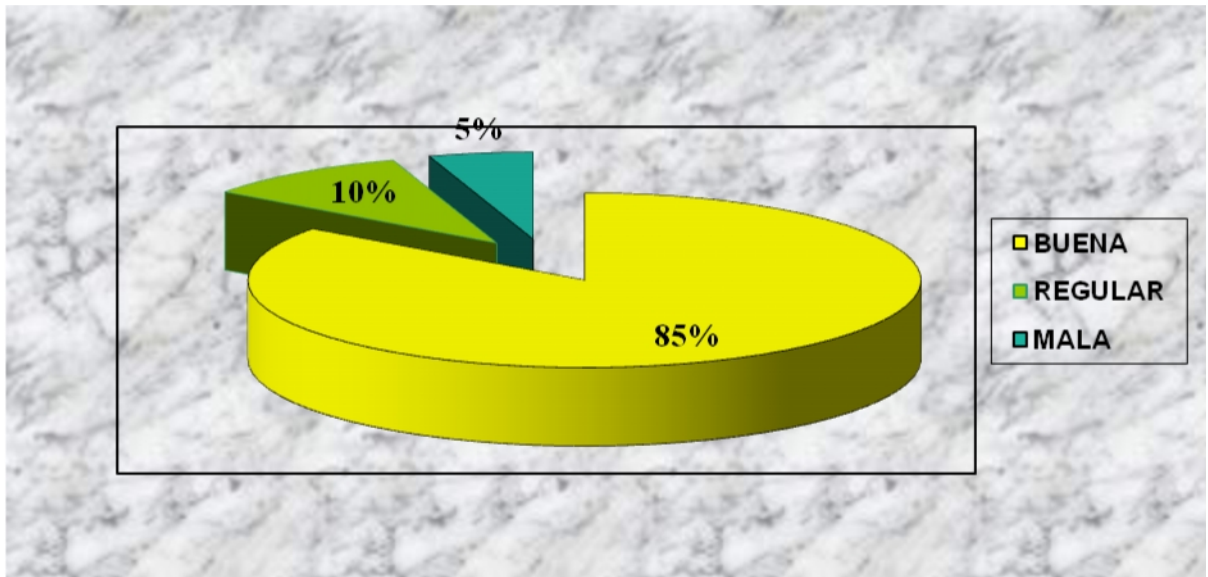
Grafico 5. La salud ocupacional en la empresa



Fuente: presente investigación

La salud ocupacional una aspecto muy importante dentro del ambiente empresarial y encontramos según la acuesta realizada al personal interno en nivel administrativo, operativo y comercial que el 65% se sienten conformes del sitio de donde laboran pero existe también un 35% porcentaje muy alto que se encuentran inconformes

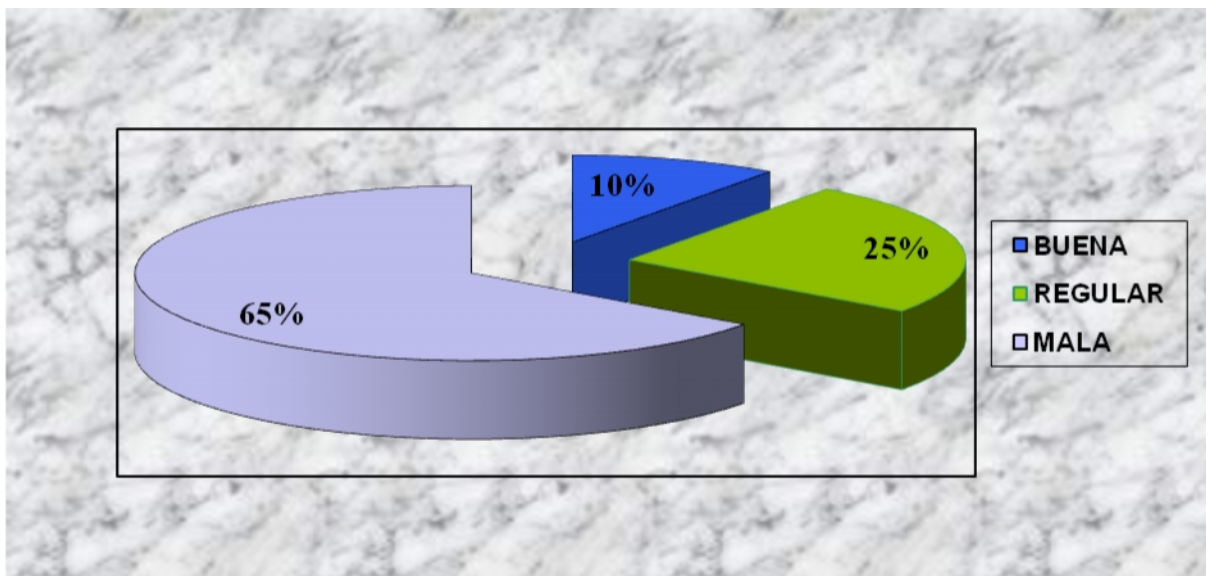
Grafico 6. La Dirección en la empresa



Fuente: presente investigación

La dirección posee una imagen positiva en el personal del Centro de Audición y Lenguaje, ya que el 85% lo califique como buena, aunque existen un 15% que no están de acuerdo.

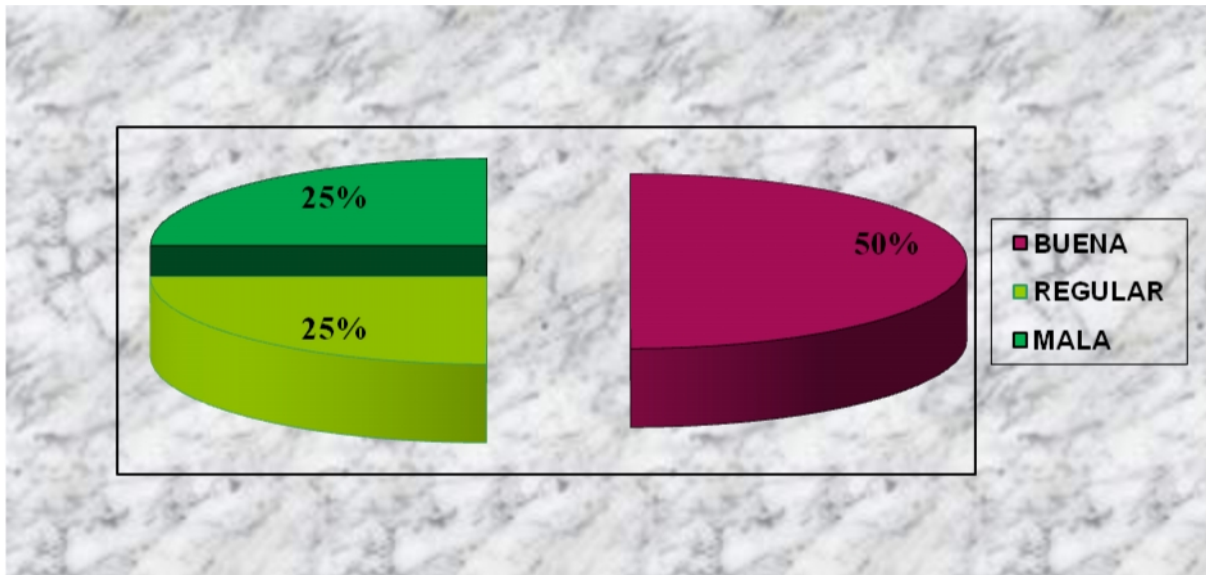
Grafico 7. Los Canales de Información Interna en la empresa



Fuente: presente investigación

El 65% de los encuestados reconocen que hay mala comunicación interna entre los empleados, respuesta que se debe tener muy en cuenta ya que estas situaciones producen malos entendidos y mala información que conlleva también a un mal servicio.

Grafico 8. La formación de calidad en la empresa



Fuente: presente investigación

La formación de calidad es muy importante en las entidades prestadoras de salud ya que es la base del servicio prestado a los usuarios que son atendidos por la IPS. Aunque el porcentaje positivo es alto 50% tenemos que no existe una oficina dedicada a la calidad del servicio.

7.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO

Para mejorar el desarrollo de los procesos de la IPS, se requiere de un análisis interno, externo y de la competencia con el fin de encontrar las distintas debilidades, oportunidades, amenazas, y fortalezas con las que cuenta y así lograr las posibles soluciones que requiere para optimizar las actividades y recursos con los que cuenta la empresa.

7.2.1 Perfil Capacidad interna PCI:

7.2.2 Capacidad Directiva: El Centro de Audición y Lenguaje presenta una serie de problemas en sus áreas administrativa y financiera que perjudican la óptima realización de funciones y procedimientos. El análisis de la manera en que se desarrollan estas áreas, permitió realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, con el fin de formular estrategias que solucionarán las distintas fallas del proceso administrativo y contable y mejorarán su desarrollo y rentabilidad.

- ❖ **Uso de la Planeación:** La IPS” carece de planeación puesto que no se han definido claramente norma, políticas, objetivo y estrategias; como también un mapa de procesos. Siendo una debilidad mayor para la empresa.
- ❖ **Claridad en las funciones:** Aun que carece de un manual de funciones los trabajadores en cualquier de los niveles conocen muy bien las labores a desempeñar, convirtiéndose esto en un punto fuerte para la empresa.
- ❖ **Sistema de Comunicación:** Los canales de comunicación son informales y fluyen hacia arriba y horizontalmente, dando como consecuencia que la información no sea compartida. Siendo esta una fortaleza menor.
- ❖ **Estilo de Dirección:** esta se encuentra en un nivel alto muy importante para la IPS aunque en su administración le falta un poco mas de programación y planeación tomando así una debilidad menor.
- ❖ **Toma de Decisiones:** Este proceso recae en las directivas de la IPS y de manera principal en la gerencia siendo una fortaleza mayor.

7.2.3 Capacidad competitiva: Desde 5 años hacia atrás la competencia en las entidades de salud ha tenido un gran aumento, por tal razón el Centro de Audición y Lenguaje aunque sus inicios es desde 1995 ha tenido que implementar estrategias.

- ❖ **Análisis de los proveedores:** los proveedores del Centro de Audición y Lenguaje son entidades reconocidas a nivel nacional e internacional. Esta se considera como una fortaleza mayor.
- ❖ **Análisis del servicio:** la empresa se identifica por brindar una buena atención al cliente, pero es un aspecto a mejorar. Se la identifica como una fortaleza menor
- ❖ **Análisis del precio:** Los precios son concertados con las diferentes EPS con las que se tiene contrato y que ser registrarán según las tarifas impuestas por el Ministerio de Protección Social. Encontrándola como una fortaleza menor.

- ❖ Análisis de la competencia: la competencia como lo se había mencionado anteriormente se ha incrementado notablemente por el nacimiento de nuevas IPS en donde ofrecen infinidad de servicios entre ellos también los que tiene el Centro de Audición y Lenguaje.

7.2.4 Capacidad financiera: El sistema financiero dentro del Centro de Audición y Lenguaje se lleva según las reglas contables, tributarias y de salud en la presentación de informes financiero. Se considera este punto como una fortaleza mayor

7.2.5 Capacidad Tecnológica: El Centro de Audición y Lenguaje es pionero en la tecnología auditiva por tal razón está en la vanguardia con todos los equipos para los diagnósticos auditivos. Es una fortaleza mayor.

7.2.6 Capacidad del Talento Humano:

- ❖ Experiencia del talento humano: no existen políticas para la contratación del personal, carece de mecanismos, inducción y selección del mismo, esta función es ejercida única y exclusivamente por la gerencia de acuerdo a sus criterios; Se la considera como una debilidad menor.
- ❖ Capacitación del talento Humano: en la empresa no se brindan oportunidades de capacitación, por esta razón no existe personal preparado para desarrollar sus capacidades sobre todo en la gestión administrativa y financiera, por esta razón existe una debilidad mayor.

Tabla 1. MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

FACTORES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
INTERNOS						
CAPACIDAD DIRECTIVA						
✓ Uso de la Planeación			X		X	
✓ Claridad de las funciones	X				X	
✓ Sistema de comunicación		X				X
✓ Estilo de Dirección				X		X
✓ Toma de decisiones	X				X	
CAPACIDAD COMPETITIVA						
✓ Análisis de Proveedores	X				X	
✓ Análisis del servicio		X				X
✓ Análisis del precio		X				X
✓ Análisis de la competencia			X		X	
CAPACIDAD FINANCIERA						
✓ Análisis financiero	X				X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
✓ Tecnología	X				X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
✓ Experiencia del talento humano				X		X
✓ Capacidad de talento humano			X		X	

Fuente: Presente Investigación

Tabla 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
✓ Uso de la Planeación	0,1	1	0,10
✓ Claridad de las funciones	0,09	4	0,36
✓ Sistema de comunicación	0,08	3	0,24
✓ Toma de decisiones	0,09	4	0,36
✓ Análisis de Proveedores	0,05	4	0,20
✓ Análisis del servicio	0,08	3	0,24
✓ Análisis del precio	0,09	3	0,27
✓ Análisis de la competencia	0,09	1	0,09
✓ Análisis financiero	0,07	4	0,28
✓ Tecnología	0,09	4	0,36
✓ Experiencia del talento humano	0,09	2	0,18
✓ Capacidad de talento humano	0,08	1	0,08
RESUTADOS TOTALES	1	34	2,76

Fuente: Presente Investigación

En la matriz del factor interno se puede apreciar que, las debilidades más importantes son el uso de la planeación, análisis de la competencia, capacidad de talento humano, como también las fortalezas más importantes la claridad de las funciones por parte de los trabajadores, la toma de decisiones, el análisis de los proveedores, análisis financiero y tecnología de la IPS.

El resultado ponderado se encuentra en 2.76 el cual está por encima del promedio en su posición estratégica interna general sin embargo este promedio no presenta mucho diferencia y aunque se tengas muchas fortalezas este ponderando nos muestra que las debilidades son bastante fuertes y por lo tanto se tendrá que contrarrestar aplicando nuevas estrategias administrativas.

7.3 ANALISIS INFORMACION EXTERNA

Hoy en día, debido a los constantes cambios en el sector salud, es de suma importancia prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.), sino también, a los aspectos o factores externos.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. La razón de hacer un

análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

7.3.1 Análisis fuerzas Porterianas

El Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter permite dar forma al ambiente de la empresa, por lo tanto, cuando se evalúa de forma separada como colectiva al entorno, los estrategas están en la capacidad de posicionar sus negocios dentro de sus respectivas ramas industriales.

Ventajas del estudio:

- El panorama de la organización se amplía dando una visión global.
- Comprensión de interrelaciones.
- Tomar en cuenta situaciones a corto, mediano y largo plazo que pudieran afectar a la empresa.
- Evaluar y medir expectativas futuras que la organización pudiera tener a corto y mediano plazo.

La intensidad de la competencia en las empresas depende de las cinco fuerzas competitivas que se generan en un determinado sector empresarial. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva se evidencian las fuerzas y debilidades de la compañía, se consolidan su posicionamiento en el sector de salud se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas que rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

Estas cinco fuerzas son:

- a. Nuevos participantes.- La amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado.
- b. Proveedores.- La capacidad de negociación de los proveedores;
- c. Compradores.- La capacidad de negociación de los compradores;
- d. Sustitutos.- La posibilidad de utilizar productos sustitutivos, y
- e. Competidores en la empresa.- La rivalidad entre los competidores actuales.

a) AMENAZA DEL INGRESO DE NUEVOS PARTICIPANTES.- Las empresas que planean entrar en una actividad de servicios de salud determinada tienen el deseo de ganar una participación en el mercado y los beneficios correspondientes; sin embargo, su ingreso en la actividad estará en función de la existencia o no de

barreras de entrada en el medio. Por regla general, cuando las barreras de entrada son altas se reduce la probabilidad de que otras empresas externas entren en el mercado. Las principales amenazas por el ingreso de nuevos competidores tenemos:

Tabla 3. Ingreso de Nuevos Competidores.

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	
Nivel de tipo de servicio	Alto
Curva de aprendizaje y experiencia	Alto
Marcas reconocidas	Alto
Tecnología	Alta
Requisitos de capital	Alto
Canales de distribución	Intermedio
Diferenciación del servicio	Alto
Acceso de medicamentos, insumos y materiales	Alto
Acceso de Tecnología	Bajo
Subsidios gubernamentales	No existe
Rentabilidad relativa	Alta
Cambios tecnológicos en proceso	Intermedia
Reacción esperada de los clientes	Alta

Fuente: Presente Investigación

La amenaza de nuevos competidores, por lo general es baja, se encuentran más oportunidades porque se requiere de muchos factores económicos, un personal altamente especializado, una tecnología de última generación.

Nivel Tipo de servicio: El sector Salud se divide por niveles y los servicios, los que presta el centro de audición y lenguaje son de segundo nivel reflejados en la inversión y la complejidad del tratamiento de estas enfermedades. (OPORTUNIDAD ALTA)

Curva de aprendizaje y experiencia: El tipo de servicio es de alta capacidad y conocimiento, por lo tanto se requiere de un personal altamente calificado, especializado y reconocido para que los usuarios tengan confianza en la integridad humana. (OPORTUNIDAD ALTA)

Reconocimiento: Esta sería una barrera de entrada muy grande ya que en la actualidad en el sector salud este tipo de servicios es de gran reconocimiento e importancia, por lo tanto se requiere de la inversión de gran cantidad de dinero en Mercadeo y Publicidad para el posicionamiento de los productos y servicios de la nueva empresa. (OPORTUNIDAD ALTA)

Tecnológicas: En este sector se ve una gran inversión por la compra de equipos médicos, adecuaciones locativas y software para soportar los servicios que se presta. Esto se considera una barrera alta de entrada para nuevos competidores. (OPORTUNIDAD ALTA)

Requisitos Capital: Dentro del sector se debe tener altas cifras de dinero para comenzar con la prestación de este servicio, y el desarrollo en la compra de equipos, tecnología, medicamentos e insumos para cumplir con la recuperación total de los pacientes. (OPORTUNIDAD ALTA)

Canales de distribución: Un nuevo servicio requeriría construir su propio canal de distribución. Teniendo en cuenta que los mayores clientes son Las EPS, ARS y ESE, por lo tanto si hay buenas relaciones con los clientes, es difícil para nuevos competidores entrar a este mercado. (OPORTUNIDAD INTERMEDIA)

Diferenciación del servicio: Esta es una barrera para nuevos competidores ya que el diseño del producto se basaría en la competencia mejorando los servicios y ofreciendo mejores alternativas en los servicios asociados generando más costos. Teniendo en cuenta que estos están debidamente reglamentados por La seguridad Social de Salud. (OPORTUNIDAD ALTA)

Acceso de medicamentos, insumos y materiales: Existen muchos proveedores para el sector salud, aunque hay medicamentos muy exclusivos, pero por lo general al tener el dinero no es difícil llegar a tener los medicamentos o materiales que se requieren para cumplir con la recuperación total de los pacientes, además al existir muchos proveedores es fácil llegar a tener acuerdos con ellos para financiación (AMENAZA ALTA)

Acceso de tecnología: Los equipos médicos más importantes en la prestación de este servicio son importados de Estados Unidos, por lo tanto es difícil la consecución de estos porque se requiere de unos requisitos gubernamentales para poder traerlos a Colombia. (OPORTUNIDAD ALTA)

Subsidios gubernamentales: No existen subsidios gubernamentales, todo el capital puesto debe ser aportado por socios. (OPORTUNIDAD ALTA)

Rentabilidad relativa: Los servicios de salud han tenido un gran decremento por las reformas gubernamentales, como por ejemplo la ley 100, pero a pesar de todas las restricciones que han existido este servicio deja una buena rentabilidad para los socios. (AMENAZA ALTA)

Cambios tecnológicos en procesos: Los equipos y la tecnología continuamente están en cambios, pero en este caso son cambios intermedios, pero en el sector salud para estar competitivamente en el mercado, se requiere estar actualizado en la tecnología. (OPORTUNIDAD INTERMEDIA)

Reacción esperada de los clientes: Los clientes siempre aspiran al mejor servicio, atención, precios, por lo tanto la apertura de un nuevo servicio de audición generaría muchas expectativas. (AMENAZA ALTA)

Formular una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. La meta de la estrategia competitiva consiste en encontrar una posición en el sector salud donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. La intensidad de la rivalidad proviene de varios factores estructurales como:

Tabla 4. Rivalidad entre empresas competidoras

	PARTICIPANTES POTENCIALES	CARACTERISTICAS							
		Indiferente	Medio Bajo	Promedio	Medio Alto	Alto			
		FM	1	2	3	4			5
1	Nivel de economía de escala				1				
2	Operaciones compartidas			1					
3	Acceso a otros servicios				1				
4	Procesos especiales		1						
	Suma	0	1	1	2	0	V.max	20	
		0	2	3	8	0			
	Peso Relativo	0	0,1	0,15	0,4	0	Total	0,65	
		Cuantificación de participación					65%		
		En escala del 5					3,25		
		Efecto Fuerza					Promedio		

Fuente: Presente Investigación

b) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.- La capacidad de los proveedores para negociar será alta en un sector salud como:

Tabla 5. Poder de Negociación con los Proveedores

PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	
Numero de proveedores importantes	Muchos
Existencia de productos sustitutos	No existe
Importancia del sector salud para los proveedores	Alta
Alternativa de venta para el proveedor	Muchas
Rentabilidad generada para los proveedores	Altas

Fuente: Presente Investigación

El poder de negociación con los proveedores del sector de salud es alto, porque hay muchas opciones de escoger y los proveedores podrán obtener mejores oportunidades para los clientes en el crecimiento en conocimientos y esto genera igualmente desarrollo para las empresas de salud. En conclusión es bueno ya que los proveedores tienen mucha competencia entre ellos, y dan ofertas y brinda el mejor servicio y el Centro de Audición y Lenguaje tiene la opción de escoger la mejor oferta y oportunidades que le brinda. (OPORTUNIDAD ALTA)

Número de proveedores importantes: En el sector salud los proveedores de medicamentos e insumos y materiales son bastantes, hay laboratorios muy reconocidos que permiten una buena gama de medicamentos y diversas opciones para escoger. Además que la competencia para ellos es significativa porque ofrecen muchas facilidades de pago. (OPORTUNIDAD ALTA)

Existencia de productos sustitutos: Realmente no hay productos sustitutos que reemplacen la droga necesaria para realizar un procedimiento o realizar un tratamiento con un paciente. Por lo tanto lo que en este caso se podría llamar como un producto sustituto son los medicamentos genéricos (OPORTUNIDAD INTERMEDIA)

Importancia del sector salud para los proveedores: En este medio se observa gran interés de parte del proveedor, siempre están apoyando a los clientes con capacitaciones, congresos, que son motivantes para las entidades de salud, porque genera crecimiento en el desarrollo del personal y por ende de las empresas. (OPORTUNIDAD ALTA)

Alternativa de venta para el proveedor: Los proveedores tienen un amplio mercado de venta de sus productos en IPS, droguerías y pacientes particulares. Por lo tanto son amplios. Pero a pesar de tener una gran cantidad de clientes, siempre demuestran interés y brindan su apoyo. (AMENAZA ALTA)

Utilidades generadas para los proveedores: Aunque no se conozca realmente los estados financieros de los proveedores, se concluye que sus ganancias son altas, porque deben de ofrecer un valor agregado adicional a sus productos, como por ejemplo brindar apoyo con congresos, capacitaciones y lanzamiento de nuevos productos. (OPORTUNIDAD ALTA)

Tabla 6. Poder Negociación de los Proveedores

	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	CARACTERISTICAS							
		Indiferente	Medio Bajo	Promedio	Medio Alto	Alto			
		1	2	3	4	5			
	FM	1	2	3	4	5			
1	Concentración pro. Vs empresas			1					
2	Presencia empresa con el mismo s.		1						
3	Importancia empresa al proveedor			1					
4	Impor. Servicio proveedor vs usuario					1			
5	Impacto del servicio en costo				1				
6	Costo relativo del servicio			1					
7	Importancia del volumen usuarios			1					
8	Amenazas de integración vertical	1							
	Suma	1	1	4	1	1	V.max	40	
		1	2	12	4	5			
	Peso Relativo	0,025	0,05	0,3	0,1	0,125	Total	0,6	
		Cuantificación de la rivalidad					60%		
		En escala del 5					3		
		Efecto Fuerza					Promedio		

Fuente: Presente Investigación

c) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.- Se llaman clientes tanto a los consumidores finales como los adquirientes clave a lo largo del proceso de distribución. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor

- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo de compradores tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtienen bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tienen toda la información.

Tabla 7. Poder de Negociación con los clientes o usuarios

PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES	
Concentración de clientes	Muchos
Importancia del buen servicio y atención	Alto
Identificación de marca	Alta
Disponibilidad de sustitutos	No existen
Necesidad del servicio para el cliente	Alto

Fuente: Presente Investigación

El poder de negociación con los clientes es alto porque el centro brinda un servicio que no se puede sustituir con otro tipo de servicio en la Región, además existe una alta concentración de clientes, que permite a Los profesionales médicos especializados, evaluar la prioridad y programación de atención médica, por tanto se hacen negociaciones para prestar un buen servicio. Es importante tener en cuenta la necesidad de la prestación de este servicio, principalmente para los pacientes que son los urgentes. (OPORTUNIDAD ALTA)

Concentración de clientes: La concentración de los clientes es alta, porque dentro de la región Sur Occidental de Colombia el Centro de Audición y Lenguaje es un monopolio en el servicio y la mayoría de los pacientes de Putumayo, Cauca y Nariño son atendidos por está institución. Además las personas que viven en esta región tiene tendencia hereditaria de tener este tipo de enfermedades, además las malas costumbres y de limpieza ocasionan estas enfermedades cardiovasculares. (OPORTUNIDAD ALTA)

Importancia del buen servicio y atención: El buen servicio y atención es muy importante porque atrae un mayor número de clientes. El servicio es fundamental porque los pacientes deben tener una excelente percepción de oportunidad, calidez y atención desde el momento en que llega a una consulta hasta el momento que sale con un tratamiento quirúrgico. Esto es la imagen de la empresa porque incluye la orientación, información, servicio directo al cliente, paciente y familia. Además esto es un indicador para que haya mejoramiento continuo y pueda ser el centro más competitivo. (AMENAZA ALTA)

Identificación de marca: Para los pacientes es muy importante el factor confianza debido a que ellos deben tener la seguridad de colocar su integridad física y de sus sentidos, en manos de profesionales con altos niveles de desempeño, reconocidos y con alta experiencia. Por eso a pesar de que el centro es el único especializado en el servicio en el sector, hay mucho reconocimiento de Clínicas muy importantes en el país. Pero se puede concluir que hasta el momento el centro ha tenido un reconocimiento alto en la región por los buenos resultados obtenidos con los pacientes atendidos. (OPORTUNIDAD INTERMEDIA)

Disponibilidad de sustitutos: No hay sustitutos fijos de estos servicios, son únicos en la Región y están en la posibilidad de brindar un procedimiento oportuno, por lo tanto es bueno para el centro de audición y lenguaje, porque brinda un servicio inmediato, con un personal altamente calificado y tecnología de punta (OPORTUNIDAD ALTA)

Necesidad del servicio para el cliente: En el ámbito de salud hay procedimientos necesarios en un alto nivel, y más cuando se trata directamente con la audición, entonces se convierte en una oportunidad alta para La Unidad. (OPORTUNIDAD ALTA)

Tabla 8. Poder de Negociación de los Clientes

	PODER NEGOCIACION COMPRADORES	CARACTERISTICAS							
		Indiferente	Medio Bajo	Promedio	Medio Alto	Alto			
		1	2	3	4	5			
	FM	1	2	3	4	5			
1	Obligan a reproducir precios					1			
2	Negocian mayor calidad m precio				1				
3	Enfrentan los rivales					1			
4	Número de Usuarios		1						
5	Dificultan usuario tome del servicio	1							
6	Rentabilidad del cliente			1					
7	Percepción del usuario con el servicio			1					
8	Número de competidores		1						
9	Integración hacia atrás	1							
10	Cantidad toma de servicio x usuario			1					
11	Servicios impredecible para usuario		1						
12	Estándares de indiferencia x usuario			1					
13	Variabilidad de costos	1							
	Suma	3	3	4	1	2	V.max	65	
		3	6	12	4	10			
	Peso Relativo	0	0,1	0,2	0,062	0,2	Total	0,562	
							Cuantificación de la rivalidad		56%
							En escala del 5		2,69

Fuente: Presente Investigación

d) AMENAZA DE SUSTITUTOS.- Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en el. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una empresa puede cosechar en épocas de prosperidad. Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen misma función que el de la industria. La posición frente a los productos sustitutos a veces requiere de la cohesión de los agentes de una industria para lanzar una campaña fuerte y sustentada. Los sustitutos que merecen mayor atención son los que:

Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la empresa. Los que generan industrias que obtienen altas utilidades (cuando se introduce productos que reducen el precio o mejora el desempeño).

En el sector salud ningún servicio tiene productos sustitutos que garantice una buena salud, existe droga para disminuir el dolor pero no es lo mismo que tratarla científicamente para dar una solución oportuna. Mas en el caso auditiva que son problemas relacionados con el sentido y requiere de una atención inmediata y segura. (OPORTUNIDAD ALTA)

Tabla 9. Servicios sustitutos

	PRODUCTOS SUSTITUTOS	CARACTERISTICAS						
		Indiferente	Medio Bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
		1	2	3	4	5		
	FM	1	2	3	4	5		
1	Diferenciación de servicios			1				
2	Precio del servicio			1				
3	Presencia de servicios sustitutos		1					
4	Percepción del tipo de servicio	1						
5	Desempeño de los servicios		1					
	Suma	1	2	2	0	0	V.max	25
		1	4	6	0	0		
	Peso Relativo	0	0	0,1	0,032	0,4	Total	0,532
		Cuantificación de la rivalidad					53%	
		En escala del 5					1,2	
		Efecto Fuerza					Medio bajo	

Fuente: Presente Investigación

e. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES.- La rivalidad se origina cuando uno o mas competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. Por lo tanto cuando existen una rivalidad entre competidores se produce una manipulación de factores con el fin de alcanzar una posición. Así:

- Competencia de precios,
- Guerras de publicidad
- Introducción de productos, y mejor servicio o garantías a los clientes.

Los factores estructurales que producen una rivalidad intensa son:

- Competidores numerosos o de igual fuerza.
- Lento crecimiento de la industria.
- Altos costos fijos o de financiamiento.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos.
- Competidores diversos.
- Importantes intereses estratégicos.

Tabla 10. Revalidad entre los competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	
Numero de competidores	Bajo
Costos de salida	Altos
Margen del sector	Intermedia
Exceso de capacidad instalada	Normal
Especialización de los activos	Altos
Restricciones sociales o gubernamentales de ingreso	Alta
Restricciones sociales o gubernamentales de egreso	Bajas
Crecimiento del sector	Bajo

Fuente: Presente Investigación

En el sector de salud la competencia es alta, pero en el servicio de audición especializada es intermedia, porque a pesar de que en la región existe poca competencia, existe monopolio pero si la hay a nivel nacional que es muy influyente en las negociaciones con los clientes, además que son entidades muy reconocidas. Por esto se debe mantener un buen servicio, innovando continuamente procesos que permitan tener crecimiento a la empresa y tener mejoramiento continuo, con el fin de conseguir la fidelización de los clientes.

Número de competidores: El sector salud en el servicio de audición especializada en el departamento de Nariño se encuentran el Cehani, los consultorios de la doctora Mónica vellafañe, por lo cual el Centro de Audición y Lenguaje tiene los mejores contratos en la región. Por tal razón en la región existe un buen servicio y

está en capacidad de atender a todos los pacientes como lo ha hecho hasta hoy, se puede concluir que dentro de la región no tiene competencia. (OPORTUNIDAD ALTA)

Costos de salida: EL que salga una entidad de salud del mercado implica grandes costos para los socios. Entre ellos que toda la inversión realizada sea recuperada, el recobro de la cartera, el pago de proveedores y el daño causado a la buena imagen que ha construido a lo largo del tiempo. Además la pérdida total de credibilidad por parte de los clientes y proveedores. (AMENAZA BAJA)

Margen del sector: Las entidades de salud últimamente han venido quebrando, por las malas administraciones, muchas no han superado crisis por grandes pérdidas generadas. Pero hay muchas que han tenido estabilidad económica y desarrollo en las mismas. Por eso no se puede concluir como intermedio (OPORTUNIDAD INTERMEDIA)

Crecimiento del sector: El crecimiento del sector es bajo, porque requiere de alto factor económico, tecnología y personal especializado. (OPORTUNIDAD ALTA).

Exceso de capacidad instalada: Actualmente el Centro de Audición y Lenguaje tiene una capacidad apropiada para la atención de pacientes de la región Sur occidental del país, no tiene exceso de planta física ni en equipos. (OPORTUNIDAD ALTA)

Especialización de los activos: Los equipos que se requieren para estos procedimientos de diagnóstico y tratamiento de enfermedades auditivas son de alto nivel, y deben cumplir con unos requisitos exigidos por la Seguridad Social de Salud y el Ministerio de Salud para el funcionamiento de este servicio. (OPORTUNIDAD ALTA)

Restricciones sociales o de gobierno de ingreso: Son altas en el sentido que para el funcionamiento de este servicio se debe de cumplir con unos reglamentos y requisitos mínimos, además se requiere de personal con estudios que sean avalados por el Ministerio de Educación Nacional. Para poner en marcha este servicio se necesita de unos permisos especiales y certificados que los da el Ministerio de Salud del país. (OPORTUNIDAD BAJA)

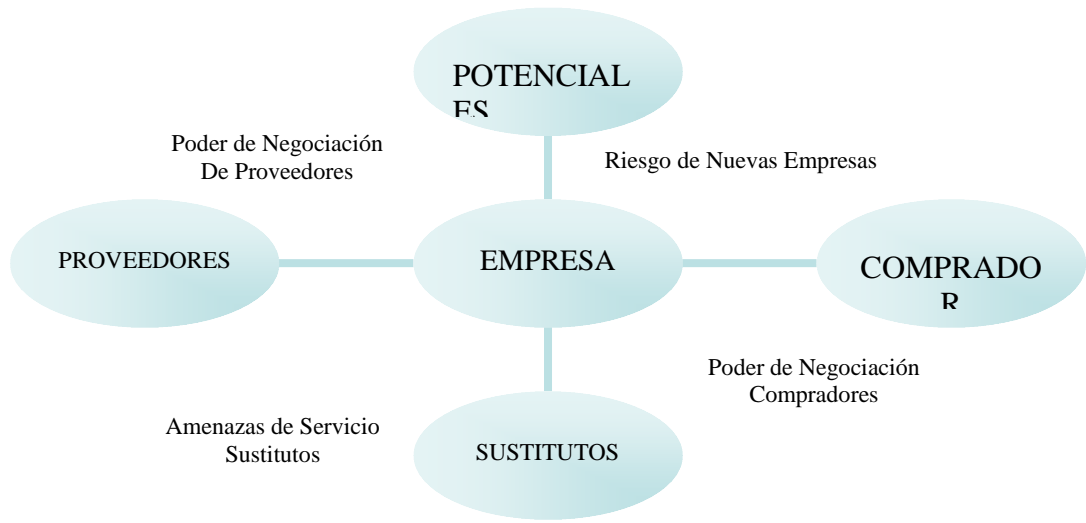
Restricciones sociales o de gobierno de salida: Son bajas, realmente se requiere del cumplimiento de unos contratos con entidades gubernamentales (AMENAZA ALTA)

Tabla 11. Rivalidad entre empresas competidoras

	RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS	CARACTERISTICAS						
		Indiferente	Medio Bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
		1	2	3	4	5		
	FM	1	2	3	4	5		
1	Competidores Muy Numerosos		1					
2	Crecimiento de la empresa			1				
3	Costos fijos de Almacenamiento	1						
4	Diferenciación o costos cambiantes			1				
5	Capacidad en grandes crecimientos				1			
6	Competidores Diversos			1				
7	Intereses estratégicos			1				
	Suma	1	1	4	1	0	V.max	35
		1	2	12	4	0		
	Peso Relativo	0,03	0,06	0,34	0,11	0	Total	0,54
							Cuantificación de la rivalidad	54%
							En escala del 5	2,14
							Efecto Fuerza	Promedio

Fuente: Presente Investigación

Grafico 9. Fuerzas Porterianas



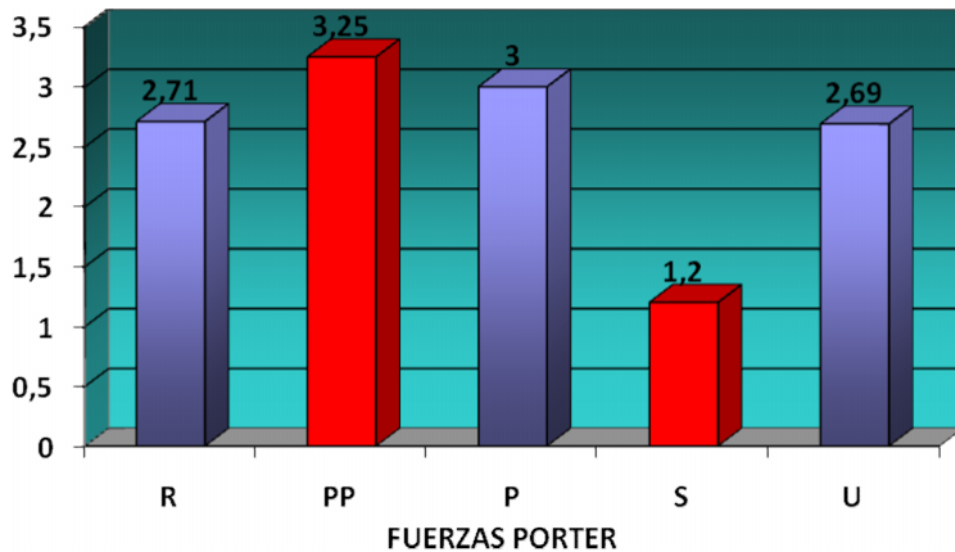
Fuente: Cinco fuerzas Michael Porter

Tabla 12. Análisis de las cinco fuerzas de porter

ITEM	CLAVE	VALOR
Rivalidad entre empresas competidoras	R	2,71
Participantes Potenciales	PP	3,25
Poder Negociación de los Proveedores	P	3
Servicios sustitutos	S	1,2
Usuarios	U	2,69

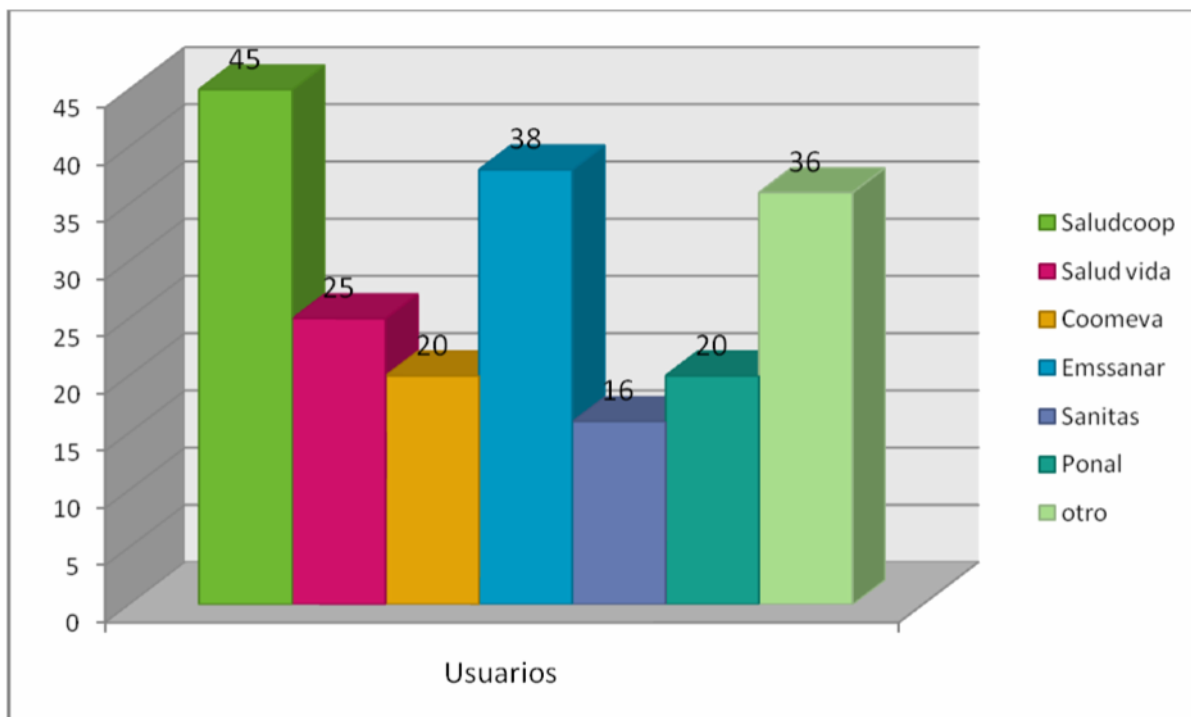
Fuente: Presente Investigación

Grafico 10. Análisis fuerzas Porter



Fuente: Presente Investigación

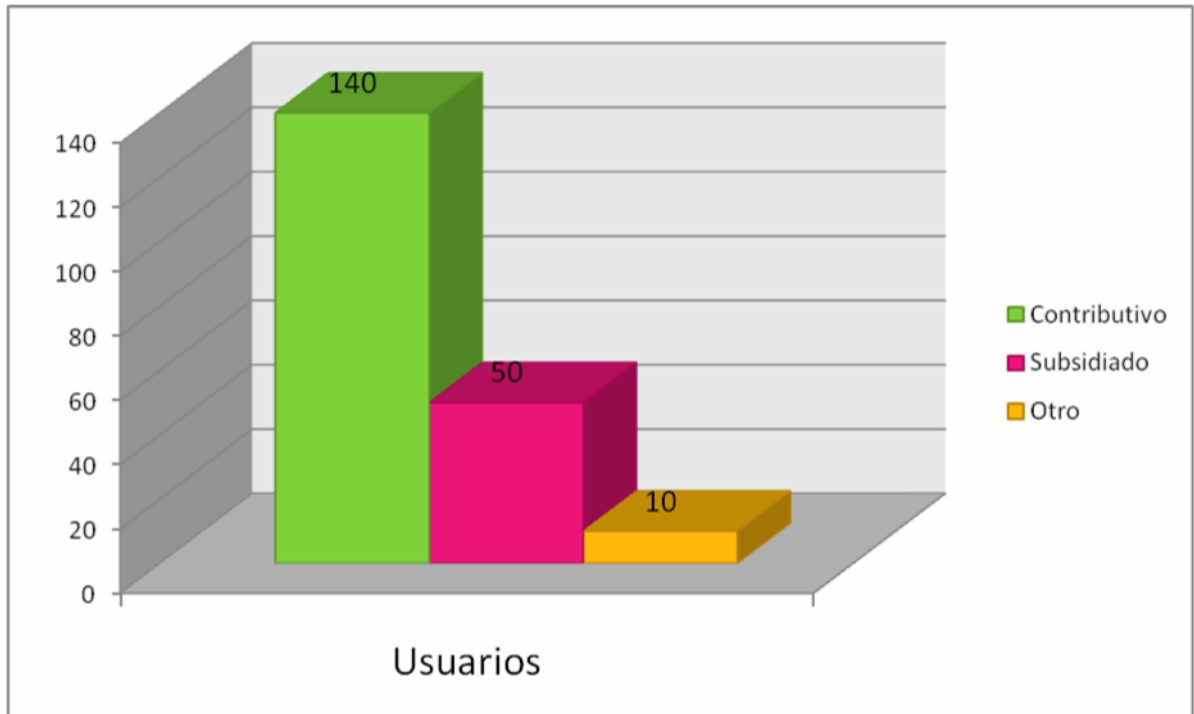
Grafico 11. Es usted usuario de que EPS.



Fuente: Presente Investigación

En el grafico 11 observamos de los usuarios encuestados pertenecen a diferentes EPS con las cuales el Centro de Audición y Lenguaje tiene contratos y serán ellos los las personas a calificar los servicios que se están prestando. Así tenemos que el 45% de los encuestados pertenecen a Saludcoop, 38% a Emssanar como también el 25% a Salud vida.

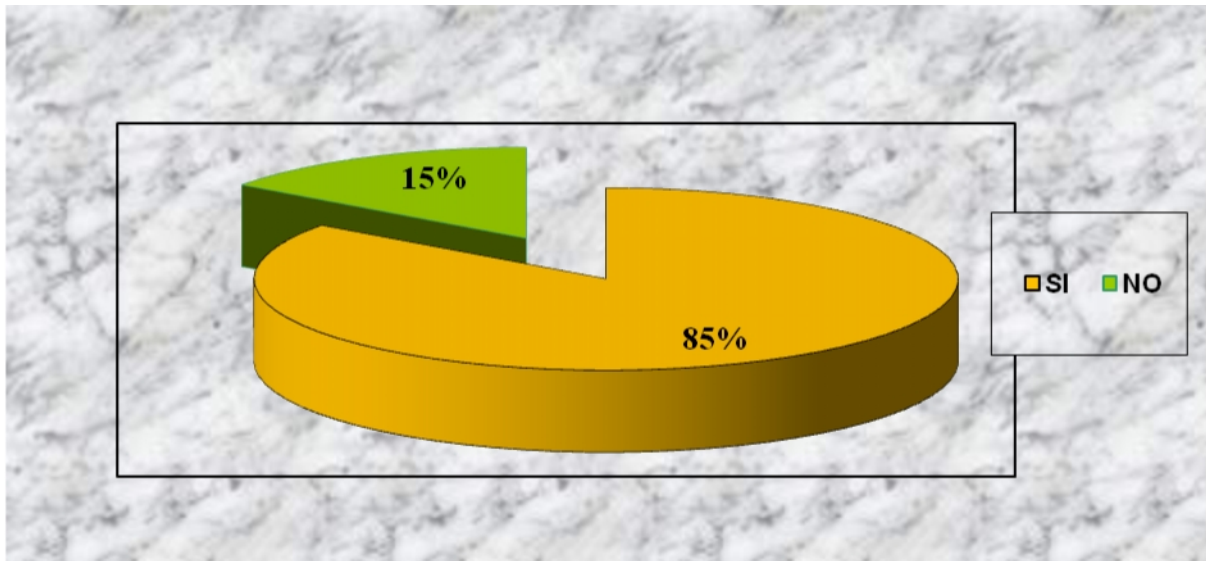
Grafico 12. A que régimen de salud pertenece.



Fuente: Presente Investigación

De los usuarios encuestados de las diferentes EPS con las que tiene contrato el Centro de Audición y Lenguaje tenemos que la mayoría son o pertenecen al régimen contributivo. Trabajadores (con contratos laborales e independientes) tienen derecho al POS por estar cotizando. Además del cotizante pueden estar inscritos como beneficiarios del POS los familiares en primer grado de consanguinidad: el cónyuge y los hijos menores de 18 años. En algunos casos especiales (dependientes económicamente del cotizante) se puede incluir hijos, padres y hasta familiares en tercer grado de consanguinidad

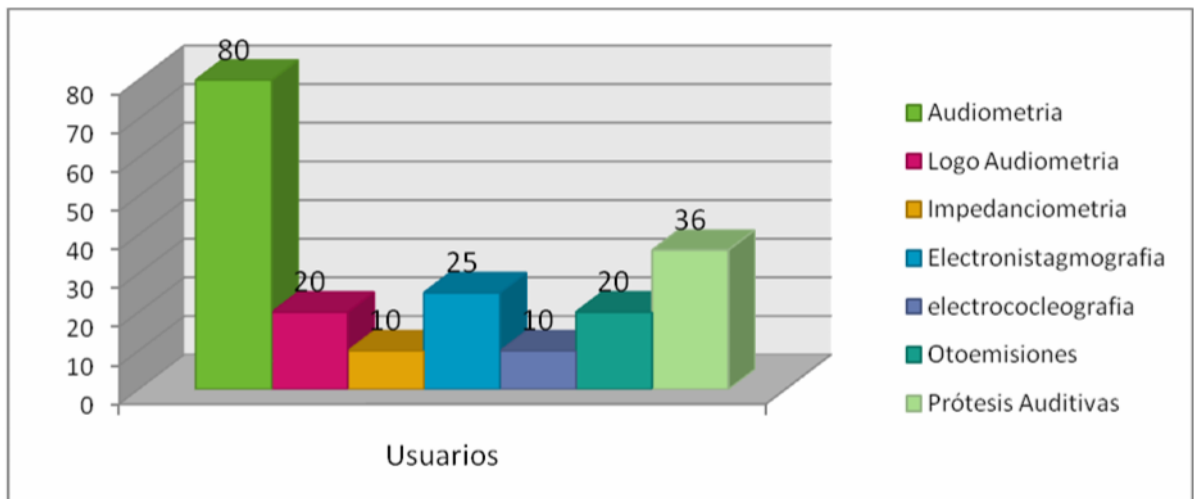
Grafico 13. Satisfacción de las necesidades de los usuarios



Fuente: Presente Investigación

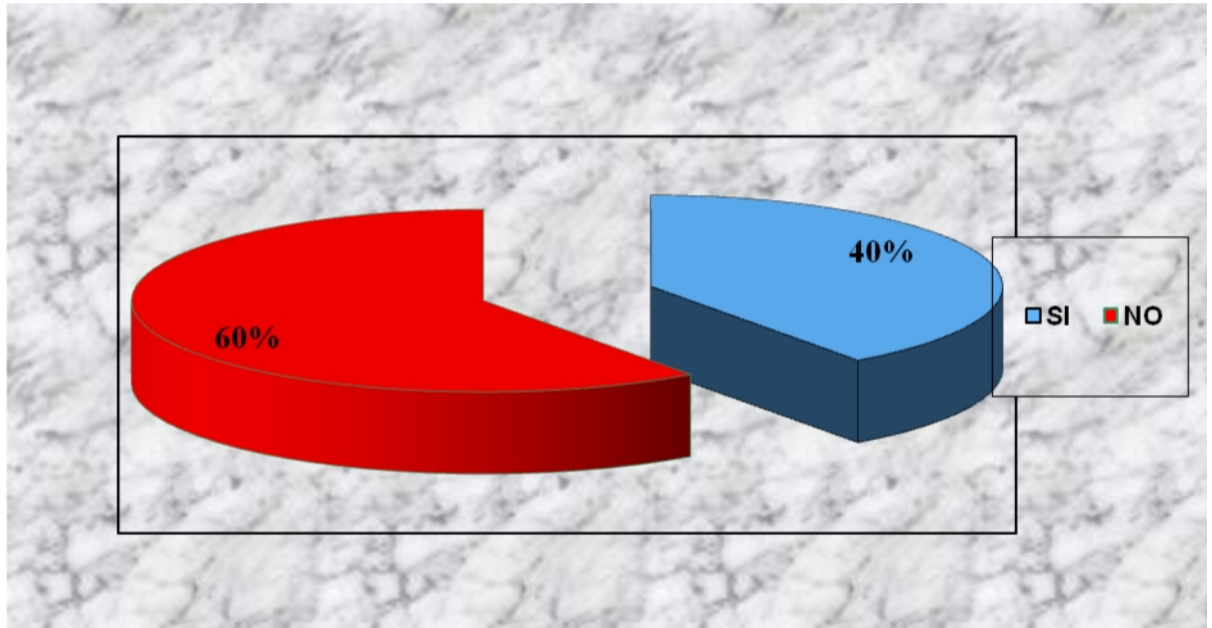
El grafico nos muestra que el 85% de los usuarios se encuentran satisfechos, aunque es alto el porcentaje de los usuarios que se encuentran bien, tenemos un 15% que debemos tener en cuenta y aplicar estrategias de calidad en el servicio, ya que el objetivo de la empresa es el servicio con calidad para todos los usuarios.

Grafico 14. Servicios utilizados por los usuarios del Centro de audición.



El grafico 14 nos muestra que de los servicios que más utilizan los usuarios es la audiometría ya que el 80%.

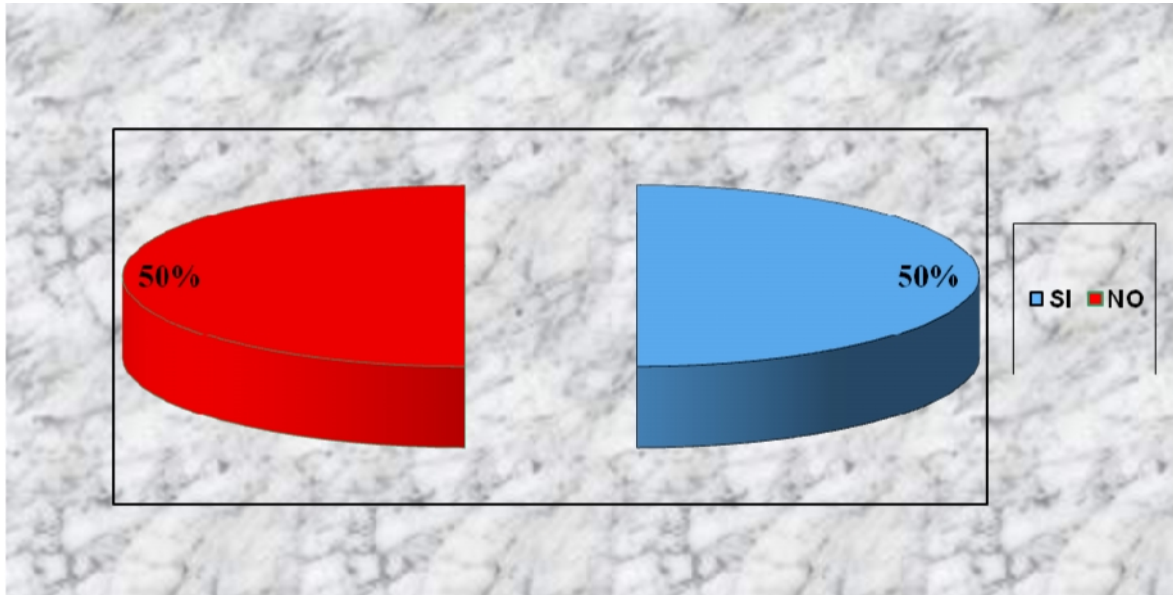
Gráfico 15. Conocimiento de los usuarios de otras IPS que presten el mismo servicio



Fuente: Presente Investigación

Al realizar la pregunta a los usuarios entrevistados si conocían otras entidades que presten el mismo servicio del Centro de Audición y Lenguaje el 60% de ellos contestaron que no. Esto significa que la entidad está entre las más conocidas por su tiempo en el mercado, por tal razón se tendrá que implementar nuevas estrategias para contrarrestar la competencia.

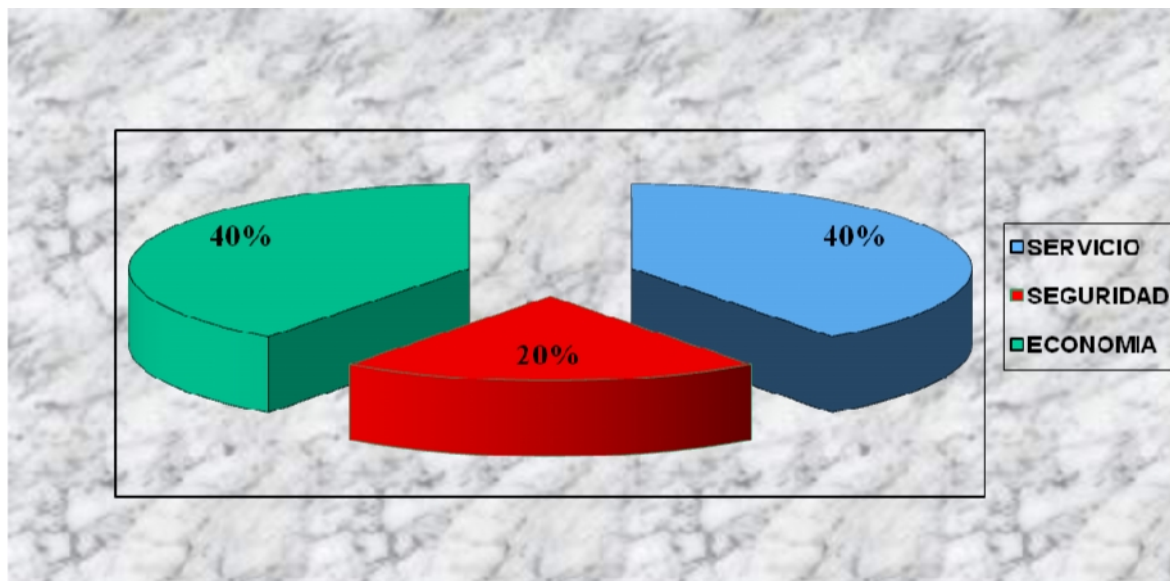
Grafico 16. Realizar cambios en la prestación del servicio.



Fuente: Presente Investigación

En esta pregunta es muy importante el análisis ya que existe un empate en la opinión de los usuarios, pero para la empresa se toma como valor negativo ya que hay un 50% de ellos que requieren que el servicio se mejore. Por tal razón las estrategias por medio del sistema de calidad del servicio serán a un nivel superior.

Grafico 17. Aspectos más importantes en la prestación del servicio.



Fuente: Presente Investigación

Como en toda empresa la economía y la buena prestación del servicio van de la mano para la satisfacción del usuario. Por tal razón se tiene que hacer énfasis en estos dos aspectos que representaran el crecimiento en futuro de la empresa.

7.3.2 Perfil de amenazas y Oportunidades POAM: El Centro de Audición y Lenguaje al encontrarse en un departamento en donde tanto las culturas, el clima y los gustos son diversos, debe realizar un análisis externo que le permita identificar las oportunidades y amenazas que rodean su entorno, debido a que pueden afectar o mejorar sus procesos internos y la toma correcta de decisiones.

7.3.3 Entorno económico:

- ❖ **Crisis económica:** Es completamente obvio que en situaciones de crisis la problemática de la Política Social de Colombia y de nuestro departamento de Nariño, hace más candente la situación económica y de salud. Justamente porque es entonces cuando hay más situaciones sociales que demandan protección y cuando la desigualdad resulta más patente. Cuando la economía crece a buen ritmo, cuando hay pleno empleo y se generan recursos suficientes para que se alcance un nivel mínimo de satisfacción social la Política Social no es tan necesaria simplemente porque hay menos situaciones que requieran la protección colectiva de la población incrementando el problema lo que es una amenaza superior para las empresas prestadoras de servicio en salud.
- ❖ **Políticas gubernamentales:** La adopción y puesta en marcha las políticas gubernamentales, no apuntan a resolver las disparidades y la brecha cada vez mayor entre los que lo tienen todo y a los que les falta todo, es decir los indicadores de las Necesidades Básicas Insatisfechas- NBI, sigue en un deterioro por cuenta de los incrementos de los problemas en salud, como la ausencia de los servicios médicos asistenciales, genera un panorama cada vez de mayor preocupación por estas familias que están abandonadas por el estado y la indolencia de una sociedad cada vez más preocupada de lo suyo y con poco interés de lo público. Amenaza mayor.
- ❖ **Reforma tributaria:** los últimos cambios en reforma tributaria para salud que el Gobierno, congresistas y departamentos acordaron subir de \$400 a \$420 por cada grado de alcohol el impuesto específico para los licores de más de 35 grados alcoholimétricos, con el fin de conseguir recursos para la salud. Otro de los aspectos sobre el cual existe casi consenso es en reducir de 12% a 10% la sobretasa prevista para los cigarrillos, manteniendo el tributo específico de \$550 por cajetilla de 20 unidades. Para la salud en general es importante y será una oportunidad menor.

7.3.4 Entorno Jurídico - Político:

- ❖ Asociaciones como CAMARA DE COMERCIO, SENA, PYMES, FONDO EMPRENDER: generan el desarrollo armónico de las empresas lo que ocasiona una oportunidad menor para la empresa ya que esta puede acceder a asesorías y capacitaciones para los empleados y socios de la misma Contribuyendo al crecimiento y desarrollo.
- ❖ Deficiencia Cultural empresarial: Disimula el desarrollo económico regional lo cual se expresa en un bajo nivel de gestión en los sectores económicos, escasa iniciativa de inversión, temor al riesgo empresarial, tendencia al ahorro, etc. Entre las causas de este problema se puede señalar el incipiente desarrollo de la economía, una escasa capacitación en gestión y desarrollo empresarial, una falta de estímulos a la iniciativa privada y en general la situación tradicionalmente desventajosa del Departamento dentro del contexto Nacional, por esta razón se convierte en una amenaza mayor para la empresa.

7.3.5 Entorno social:

- ❖ Social: la empresa se mueve en todo ámbito social, con desempleo, competencia desleal, inseguridad, entre otros, que afectan notoriamente la continuidad normal de los negocios, debido a la disminución de usuarios por falta de ingresos y capacidad de pago. Toda empresa sin importar su finalidad debe estar asegurada y preparada para los distintos riesgos y amenazas mayores que presenta el entorno y que puedan afectar tanto los procesos de la empresa como la productividad y desarrollo de la misma.
- ❖ cultural: el entorno cultural y social están relacionados entre sí, no se puede decir que los clientes de la distribuidora son de todos los estratos socios culturales. La empresa en primer término debe capacitar a su personal en relaciones humanas para después trasmitirlas a los usuarios, con el fin de brindar una agradable atención y aumentar de esta manera la fidelidad de ellos. El sector cultural se lo considera como una oportunidad menor.

7.3.6 Entorno Ecológico:

- ❖ Manejo de Residuos: El manejo de residuos en la parte de salud está regulada primero por la ley 100 luego con la modificación de la ley 1122 del 2007 como el decreto 2676 del 2000, regulan para todo tipo de IPS el manejo de residuos hospitalarios en conservación para el medio ambiente, dichas normas van de mano con las certificaciones de calidad en el servicio. Punto importante siento una Oportunidad mayor en aprovechar y cumplir.

7.3.7 Entorno tecnológico:

- ❖ **Infraestructura:** la empresa cuenta con la maquinaria necesaria para el procesamiento de sus actividades, lo cual facilita la rapidez de sus servicios. Siendo una oportunidad mayor
- ❖ **Avances tecnológicos:** Es parte muy importante que la empresa este a la vanguardia de estos cambios ya que es importante por el servicio que se presta en maquinaria utilizada como también el los aparatos que se comercializa para la atención del cliente. Oportunidad menor.

Tabla 13. MATRIZ DE IMPACTO (POAM)

FACTORES	AMENAZAS		OPORTUNIDADES		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
EXTERNOS						
ENTORNO ECONOMICO						
✓ Crisis Económica	X				X	
✓ Políticas Gubernamentales	X				X	
✓ Reforma tributaria				x		X
JURIDICO POLITICO						
✓ Asociaciones				X		X
✓ Deficiencia Cultura Empresarial	X				X	
ENTORNO SOCIAL						
✓ Sociedad	X				X	
✓ Cultura				X		X
ENTORNO ECOLOGICO						
✓ Manejo de Residuos			X		X	
ENTORNO TECNOLOGICO						
✓ Infraestructura			X		X	
✓ Avances tecnológicos				X		X

Fuente: Presente Investigación

Tabla 14. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
✓ Crisis Económica	0,12	1	0,12
✓ Políticas Gubernamentales	0,1	1	0,1
✓ Reforma tributaria	0,08	3	0,24
✓ Asociaciones	0,09	3	0,27
✓ Deficiencia Cultural Empresarial	0,12	1	0,12
✓ Sociedad	0,08	1	0,08
✓ Cultura	0,09	3	0,27
✓ Manejo de Residuos	0,1	4	0,4
✓ Infraestructura	0,1	4	0,4
✓ Avances tecnológicos	0,12	3	0,36
RESULTADOS TOTALES	1	24	2,36

Fuente: Presente Investigación

La mayor amenaza que tiene la empresa es su entorno económico dentro de las políticas gubernamentales implantadas por el gobierno como la deficiencia cultural de la región y sociedad en general. Dentro de las oportunidades tenemos que la empresa ha ido acorde con los avances tecnológicos y se adquirido maquinarias especializadas para la rama.

El resultado de 2.36 indica que la IPS Centro de Audición y Lenguaje, afronta una débil posición externa estratégica, y debe contrarrestar las amenazas para mejorar su posición estratégica y alcanzar mayor servicio a sus usuarios.

7.3.8. La Matriz Del Perfil Competitivo: Las empresas que también prestan sus servicios en Pasto tenemos como fuerte que es CEHANI, quien además de proporcionar audífonos presta servicios de audiometría, logaudiometria, impedanciometria, potenciales evocados auditivos y otoemisiones acústicas. Existen otro pequeños pero también de importancia como son, Mónica Villafañe, Mónica de la portilla y Zully Tulcán que son fonoaudiologas que realizan exámenes de audiometría, logaudiometria, impedanciometria y adaptación de audífonos con clientes particulares y las dos últimas con starkey y siemens respectivamente (multinacionales de audífonos)

Para analizar estos competidores realizaremos la matriz de competencia en donde se identificara 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. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones

internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Para su realización se aplicara los siguientes pasos:

1. Seleccionar dos competidores.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Asignar un valor ponderado entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El ponderado indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener ponderados altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los ponderados 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 ponderados asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. Asignar 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.
5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.

Tabla 15. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTOR	Ponde.	MONICA VELLAFANE		CEHANI		C. AUDICION Y LENGUAJE	
		Cal.	Res.	Cal.	Res.	Cal.	Res.
Participación en el mercado	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Poder de negociación con los proveedores	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Competitividad de precios	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
Calidad del Servicio	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Servicio al cliente	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
Total	1		2		2,9		3,82

Fuente: Presente Investigación

La matriz del perfil competitivo indica que los factores críticos de mayor importancia para el éxito de la empresa, como señala el ponderado de 0.30 son “competitividad de precios” y “Servicio al cliente”.

“La calidad del servicio” en este factor las dos empresas compiten en una misma calificación de 3 y con un ponderado de 0,3 ya que el factor de importancia es de 0,1

“Participación en el mercado” La participación de Centro de Audición y Lenguaje es superior a los competidores por la experiencia y el tiempo de permanencia.

“Lealtad del cliente” así como es el conocimiento de la empresa ha sido también la lealtad de los usuarios, parte imponente y de aplicación de estrategias para su permanencia.

7.3.9 Matriz DOFA: La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas 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 qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe 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 en una realidad entendida.

Matriz Dofa, foda, tows: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución. La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Elaboración Matriz Dofa: Teniendo en cuenta el entorno externo e interno que se analizo anteriormente, se realizó la matriz DOFA con el fin de plantear las estrategias más adecuadas para el mejoramiento de los procesos realizados por ésta permitiendo 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 sus amenazas

Tabla 16. ELABORACION DE MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad Funciones empresariales 2. Sistema de Comunicación interna 3. Análisis de los Proveedores 4. Análisis del Servicio 5. Utilización de la Tecnología 6. Habilidades Técnicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No utilizan la Planeación empresarial 2. No existe planificación en los precios. 3. No existe un política de análisis de competencia. 4. No existe un análisis de lo financiero 5. Falta de experiencia del talento humano. 6. No existe capacitación del personal 7. Débil de publicidad.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad para capacitaciones y cursos centros educativos. 2. Desarrollo Tecnológico 3. Crecimiento de cultura social. 4. Ser una empresa líder en el sector. 5. Contribuir al desarrollo regional. 6. Aceptación del servicio por parte de los usuarios 	<p>F1,F2,O1,O3 Aprovechando liquidez de la empresa invertir en capacitaciones de cultura empresarial y atención al cliente.</p> <p>F5,O4 Aprovechar el good will de la empresa para buscar nuevos sistemas de contratación que permitan brindar servicios de mejor calidad.</p> <p>F1,F6,O1,O4 Aprovechar al máximo las oportunidades de los entes gubernamentales en capacitación para todos los empleados involucrados en el proceso. (F1,F4,O1,O6) Certificar sus servicios por medio de las normas ISO 9000 de Icontec.</p>	<p>D1,D3,D4,D5,D6,O1 Desarrollar nuevos servicios que mejoren el nivel de competitividad de la empresa.</p> <p>D4,O1,O2 realización de un estudio de costos e implementarlo, lo que permitirá fijar los precios institucionales para tener autonomía sobre los mismos sin temor a que se genere pérdida en descuentos.</p> <p>D5,D6,O4,O5 Por medio del sistema de calidad implementar la oficina de talento humano.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica 2. Políticas gubernamentales 3. Reformas tributarias. 4. Deficiente cultura empresarial. 5. Aumento de la competencia. 	<p>F1,A2,A5 mediante la mejora continua del SGC , fortalecer el proceso de productividad de la empresa para enfrentar los cambios producto de los nuevos modelos de políticas en el sector Salud.</p> <p>F2,A2,A3 aprovechar las jornadas extramurales permanentes implementadas por los diferentes entidades del sector, en las cuales el centro participa promocionar y difundir los servicios de salud que el centro brinda, y a las jornadas extramurales permanentes, de igual manera con estas, afianzar el trabajo en equipo y generar mayores alianzas con las EPS y entes reguladores del sector salud en pasto.</p> <p>F4,F5,A5 Por medio de encuestas institucionales medir los procesos de calidad de servicio y satisfacción del mismo</p>	<p>D1,A1,A2,A3 Por medio de publicidad educar a los usuarios con respecto a los servicios que presta el Centro de Audición y Lenguaje.</p> <p>D2, A1 Elaborar un plan de desarrollo que permita tener unidad de criterio para lograr los objetivos y enfrentar al nuevo modelo competitivo de salud.</p> <p>D4,A1 asignar un presupuesto, para realizar un estudio y la implementación de un programa de publicidad a nivel regional y nacional.</p>

7.2.10 Matriz y Análisis de Vulnerabilidad: los riesgos, surgen de la confluencia en una misma comunidad de dos ingredientes: una amenaza y unas condiciones de vulnerabilidad. La amenaza y la vulnerabilidad son como una bomba y una mecha, que de manera separada no representan riesgo alguno, pero que al juntarse se convierten en la posibilidad de que se presente un gran riesgo. Dentro del Centro de Audición y Lenguaje analizamos los siguientes factores que nos mostraran el grado de vulnerabilidad en que se encuentra la empresa.

Tabla 17. Matriz de Vulnerabilidad.

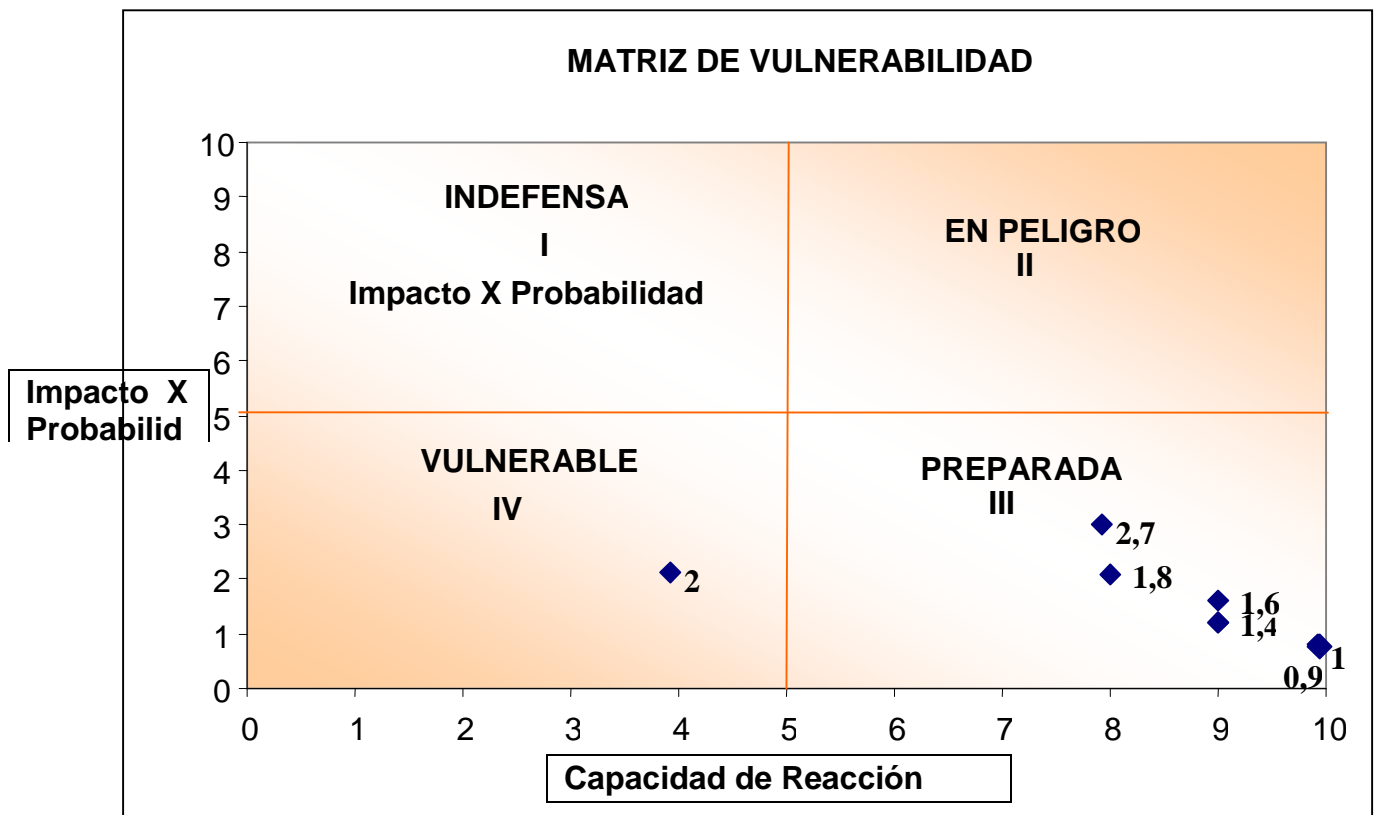
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDAD DE REACCIÓN		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	
Imagen corporativa	Deserción o aumento de retiros de número de clientes	Quiebra	8		0,2		9		III
Capacidad Financiera	Incremento de cartera vencida	Iliquidez	9		0,3		8		III
Participación en el mercado	Disminución de la cantidad de servicios	Iliquidez	7		0,2		9		III
Calidad del servicio	Deserción masiva de clientes	Quiebra	9		0,2		8		III
Tecnología	Obsolencia de equipos	Pérdida de satisfacción del mercado	10		0,1		10		III
Estructura organizacional	Demora en la toma de decisiones	Insatisfacción de los asociados	5		0,4		4		IV
Talento humano	Mejora ofertas económicas en la competencia	- Inestabilidad - Costos	9		0,1		10		III

Fuente: Presente Investigación

Resumen

PUNTUAL	EJE Y	EJE X
Imagen corporativa	1,6	9
Capacidad Financiera	2,7	8
Participación en el mercado	1,4	9
Calidad del servicio	1,8	8
Tecnología	1	10
Estructura organizacional	2	4
Talento humano	0,9	10

Gráfico 18. Matriz de Vulnerabilidad



Fuente: Presente Investigación

Se puede apreciar que el Centro de Audición y Lenguaje, es una entidad con un grado de vulnerabilidad bajo ya que se encuentra preparada para reaccionar ante las posibles amenazas.

Se observa que factores como la imagen corporativa, talento humano, y tecnología son los aspectos con los cuales tiene facilidad para reaccionar; La alta gerencia cuenta con el apoyo de un grupo de colaboradores comprometidos para brindar una asesoría acorde a las inquietudes de los clientes y ofreciendo confianza en la entidad por su solidez.

En este momento el Centro de Audición y Lenguaje presenta una imagen buena en la región pero hace falta consolidarla ya que dentro del país hay clínicas muy reconocidas que sobresalen por su buen nombre y antigüedad.

Se nota un grado de vulnerabilidad en la estructura organizacional, como se ha mencionado anteriormente por ser una Sociedad, la toma de decisiones la debe realizar el Gerente general, con autorización de la Junta de socios, en algunas ocasiones. Esto genera demoras en algunas decisiones que podrían ser delegadas a los mandos medios.

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Después de un análisis y de acuerdo a las perspectivas que se deducen del diagnóstico de la empresa y considerando las estrategias que se han extraído del estudio interno y externo de la empresa, es necesario plantear una redefinición de la Misión, Visión, principios y valores que oriente la metas futuras a las que apunta el centro para cumplir con su objeto social no obstante se puede destacar la misión y visión que ha ido pasando a través de los tiempos y ejecutándose independientemente de no haber sido definida claramente a la cual valga añadirle algunos conceptos de acuerdo a las estrategias que se han deducido de estudiar la problemática y la situación de empresa.

8.1 NUEVA MISION

Somos una empresa que contribuye a la salud auditiva de la comunidad a través de la prevención, promoción, e intervención de los desordenes auditivo vestibulares, brindando servicios especializados en audiología clínica y audiotésica con oportunidad, calidad y humanismo buscando siempre satisfacer las necesidades de nuestros clientes, sus familias y las de nuestros trabajadores.

8.2 NUEVA VISION

Para el 2013 Posicionarnos como la IPS de mejor servicio en el manejo de las enfermedades auditivas, mejorando la calidad de vida del paciente y su familia en nuestra área de influencia, regidos por los principios de ética, honestidad y humanización como ejes principales de nuestra actividad médica, respaldados por la efectividad y calidad humana, manteniendo y mejorando infraestructura y tecnología científica apropiada.

8.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- fomentamos la salud y la seguridad.
- Ejercemos nuestra actividad de manera honesta y transparente.
- Somos justos en nuestras relaciones con la competencia y los accionistas.
- Cumplimos compromisos.
- Nos esforzamos para proteger el medio ambiente.
- Estamos comprometidos y capacitados para obtener los mejores resultados.
- Tratamos de entender bien las necesidades y retos de nuestros clientes.

- Creamos innovaciones que aporten a nuestros clientes un margen competitivo.
- Aceptamos los cambios para asegurar nuestra competitividad.
- Tenemos el compromiso de trabajar en equipo para brindar la mejor calidad en los servicios y en la atención para con nuestros clientes.

8.4 VALORES CORPORATIVOS

Respeto: Tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran. No toleramos el trato irrespetuoso o abusivo. La crueldad, la falta de sensibilidad y la arrogancia no tienen cabida entre nosotros.

Integridad: Trabajamos con nuestros clientes, tanto actuales como potenciales de una manera abierta, honesta y sincera. Nuestras actuaciones serán pródidas, honradas con moralidad y rectitud.

Comunicación: Tenemos la obligación de comunicar. Aquí nos tomamos el tiempo necesario para hablar con los demás... y para escuchar. Creemos que la información promueve el movimiento que mueve a la gente.

Excelencia: No estamos satisfechos si no hacemos lo mejor en cada una de las cosas que hacemos. Nuestra mayor alegría será para todos nosotros descubrir lo buenos que podemos llegar a ser.

LEALTAD: nuestro personal será incapaz de cometer falsedad, engañar traicionar, será legal y fiel en el trato o en el desempeño de sus funciones.

9. FORMULACION ESTRATEGICA

9.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las empresas pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

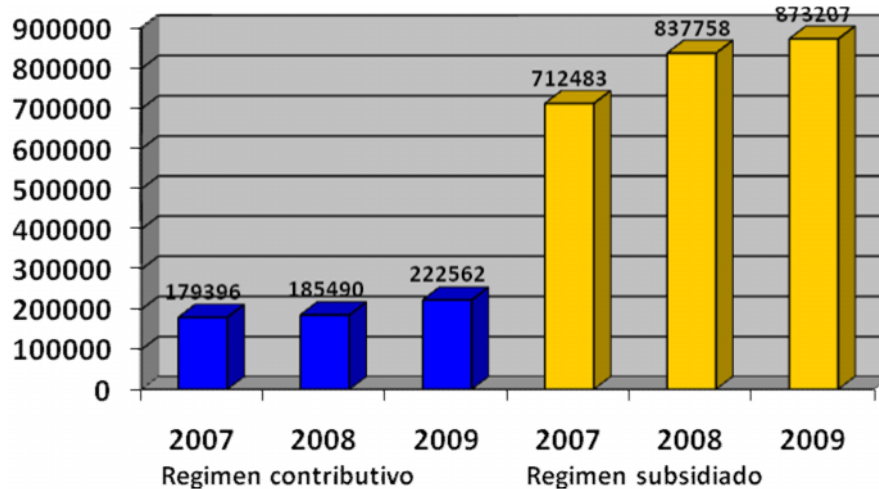


Fuente: Presente investigación

Eje X: es similar al eje de Ventajas Competitivas (VC) de la matriz MPC, con la escala de 0= Posición fuertemente competitiva a 6 posición competitiva débil. Es así que para el Centro de Audición y lenguaje de san Juan de Pasto tenemos un valor en el eje X de 3.82.

Para el eje Eje Y: Este eje de crecimiento de los Servicios en salud en el Departamento de Nariño nos muestra el mercado de las empresas con escala porcentual de -100%= disminución rápida del mercado a +100%= rápido crecimiento del mercado. Por tal razón la intersección en el punto va de acuerdo al crecimiento del mercado en el sector salud.

Gráfico 19. Crecimiento Cobertura en Salud Departamental de Nariño.



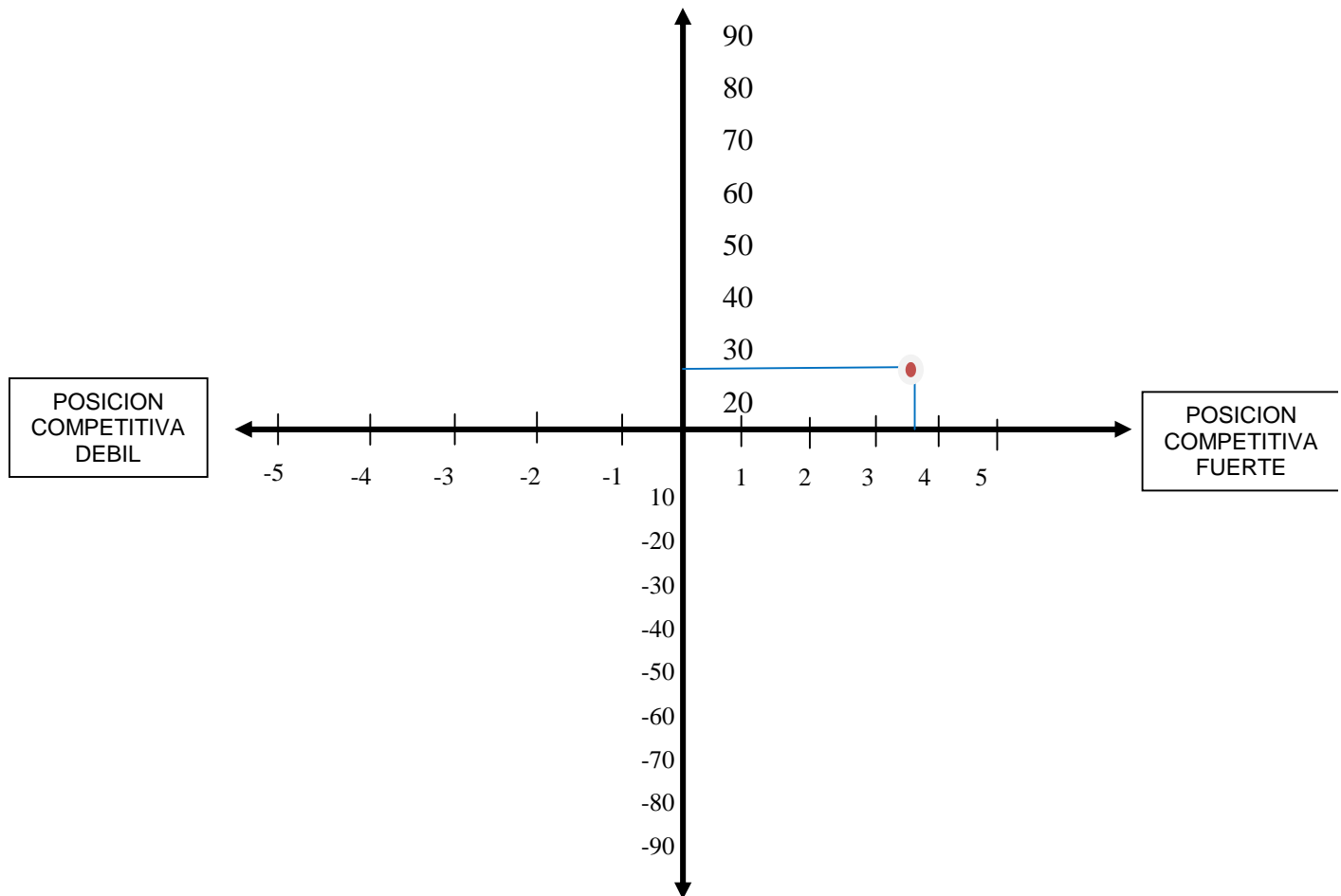
FUENTE: Ministerio de Protección Social, información electrónica.

Durante el mismo período (2006-2009) la cobertura en Nariño aumentó en más de 100 mil afiliados, al pasar de 892.000 a 1.100.000 afiliados, aunque su participación dentro del agregado nacional descendió del 3.5% al 3.2%. Tal descenso se explica principalmente por la caída en la participación del régimen subsidiado, que pasó de 6% a 4.7% dentro del total nacional en el mismo período.

Se debe destacar que en el 2009 la población del departamento representaba el 3.6% de la población de Colombia en su conjunto. La afiliación al SGSSS presenta una cobertura de 13.6% al régimen contributivo y de 41.4% al régimen subsidiado, lo que significa que más del 42% de la población de Nariño no está afiliada al Sistema.

Así tenemos que el porcentaje en crecimiento el régimen subsidiado fue de 4,06% y en el régimen contributivo fue del 16,65% dando un promedio de crecimiento total del sector del 10,35%

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO



CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Fuente: Presente investigación

El centro de Audición y lenguaje se ubica en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia lo cual es favorable para la organización y 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 para esta que se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Si el centro de audición y lenguaje posee bastantes recursos, es posible pensar en la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal ya que estos podrían ser convenientes y para lo cual se entraría analizar otros factores. Teniendo en cuenta que cuando una empresa se sitúa en este cuadrante y está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación

concéntrica podría disminuir los riesgos que se ocasionen por tener una línea de productos muy específica pero el centro no entraría en esta estrategia por que maneja diferentes servicios que hacen que tenga una atención integral por lo tanto se pueden aprovechar las oportunidades externas en otras áreas.

9.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR BOSTON

se conoce como matriz de crecimiento-participación, en la que los círculos representan la dimensión y posición actuales de los negocios de la empresa. El tamaño de volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo. La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.

- ❖ **Interrogantes:** Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder. El término interrogante se ha elegido bien en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.
- ❖ **Estrellas:** Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse a la par del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.
- ❖ **Vacas lecheras:** Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros.
- ❖ **Perros:** los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular, generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva

oportunidad de liderazgo) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

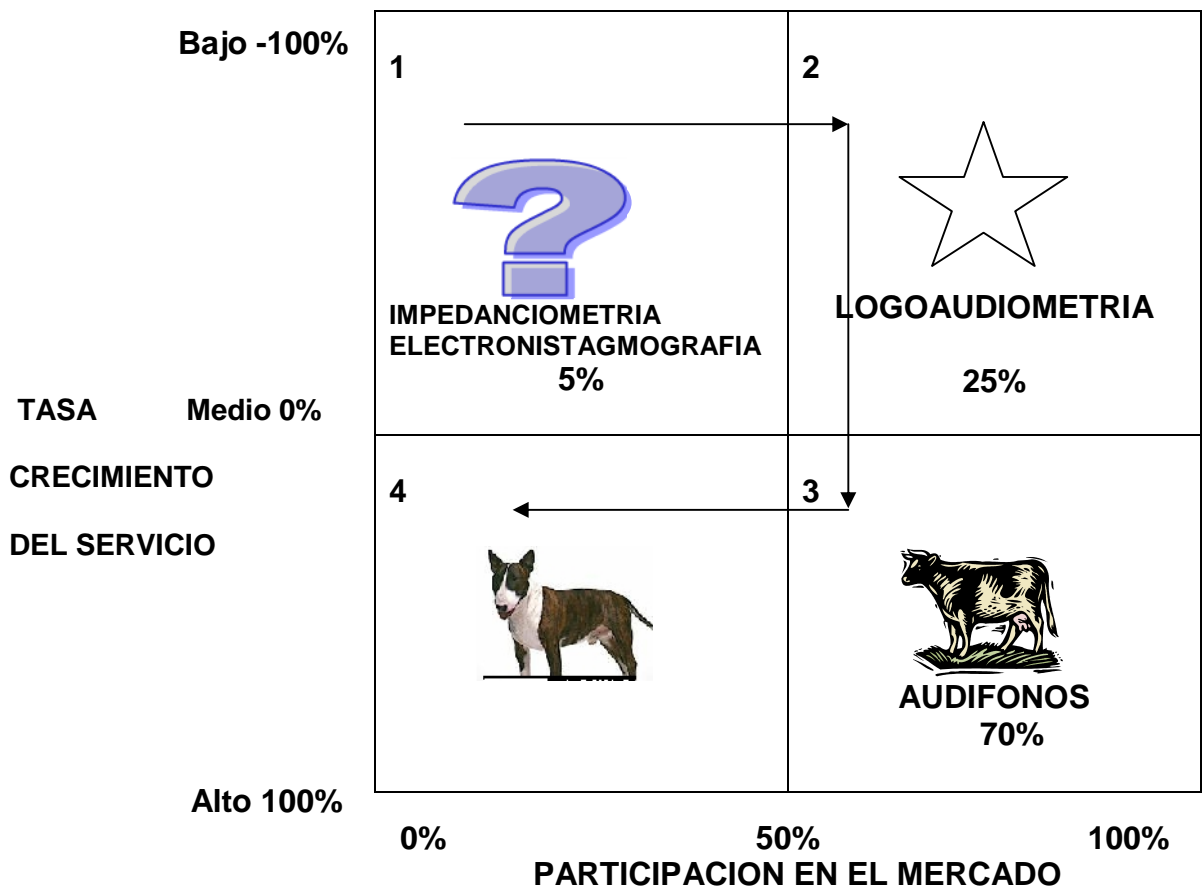
La matriz GCB nos muestra gráficamente las diferencias entre las divisiones en cuanto a:

- ❖ Porcentaje de participación en el mercado
- ❖ Tasa de crecimiento de cada división

La posición relativa de participación en el mercado se define, como la relación entre:

$$\frac{\text{PARTICIPACION DE AL DIVISION EN EL MERCADO} \times 100}{\text{PARTICIPACION DE LA EMPRES RIVAL MAS GRANDE}}$$

Grafico 20. MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON



Fuente: Presente Investigación

El Centro de Audición y Lenguaje por ser una empresa dedicada a la venta de servicios en salud, el análisis que se puede realizar con esta matriz es el posicionamiento en el mercado de tales servicios. De tal forma que dentro de

nuestros principales servicios y que se ha mantenido con el tiempo siendo (vaca lechera) es la venta de audífonos con los respectivos exámenes. Hay servicios estrellas los cuales se quieren convertir en vacas lecheras uno de ellos es el servicio de logaudiometría para adulto como también la infantil. Por último los servicios que están próximos a implementar, o que se han implementado y no arrancan que los clasificamos en el cuadrante de interrogación. El centro de Audición y lenguaje de Pasto no tiene un servicio de escasa participación del mercado o con escaso o nulo crecimiento del mercado por cuanto los servicios prestados por el mismo están a la vanguardia de las necesidades de los usuarios y son básico y necesarios para el siguiente procedimiento.

9.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

Matriz De La Política Direccional (MPD): Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas. Para su construcción utiliza:

1. Posición competitiva (Eje Y): Correspondiente a la capacidad competitiva. 3,82
2. Atractividad del mercado (Eje X): (se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 más atractividad y 1 menor atractividad.)⁵

Tabla 18. Grado de Atractiva del Mercado para el centro de audición y lenguaje de la ciudad de Pasto.

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CLASIFICACION
No. De Competidores	4
Crecimiento de la demanda	3
Crecimiento de la oferta	4
Políticas de descuento en tarifas de los servicios	2
Apoyos gubernamentales en salud	3
Baja competitividad	4
Precio de la Competencia	3
PROMEDIO	3,29

No. De competidores: se puede calificar como variable atractiva aunque en el mercado solo se tenga dos grandes competidores potenciales, se debe tener estrategias para la aparición de nuevos competidores.

⁵ Módulo Planeación Estratégica, Dr. Nelson Arturo. 2005

Crecimiento de la demanda: este crecimiento va directamente proporcional al crecimiento de la población en pasto, por tal razón es medianamente atractiva en el presente estudio.

Crecimiento de la Oferta: la oferta esta cambiando constantemente y mas por los últimos cambios en la estructura normativa del sector ya que las grandes EPS están realizando sus propias IPS aplicando capitales.

Políticas de descuentos en tarifas de los servicios: encontramos esta variable de menor atraktividad ya que el centro de audición y lenguaje es el distribuidor directo de los instrumentos que utilizan los pacientes con estas patologías.

Apoyo gubernamental en salud: el apoyo gubernamental es importante sobre todo para los pacientes del régimen subsidiado.

Baja competitividad: Como se comento anteriormente la competencia es baja pero de igual forma es de importante atraktividad. Precio de la competencia: los precios a nivel de servicios son manejados por el ministerio de protección social, por tal razón estos son de mediana importancia.

Grafico 21. Posición de la Matriz de la Política Direccional



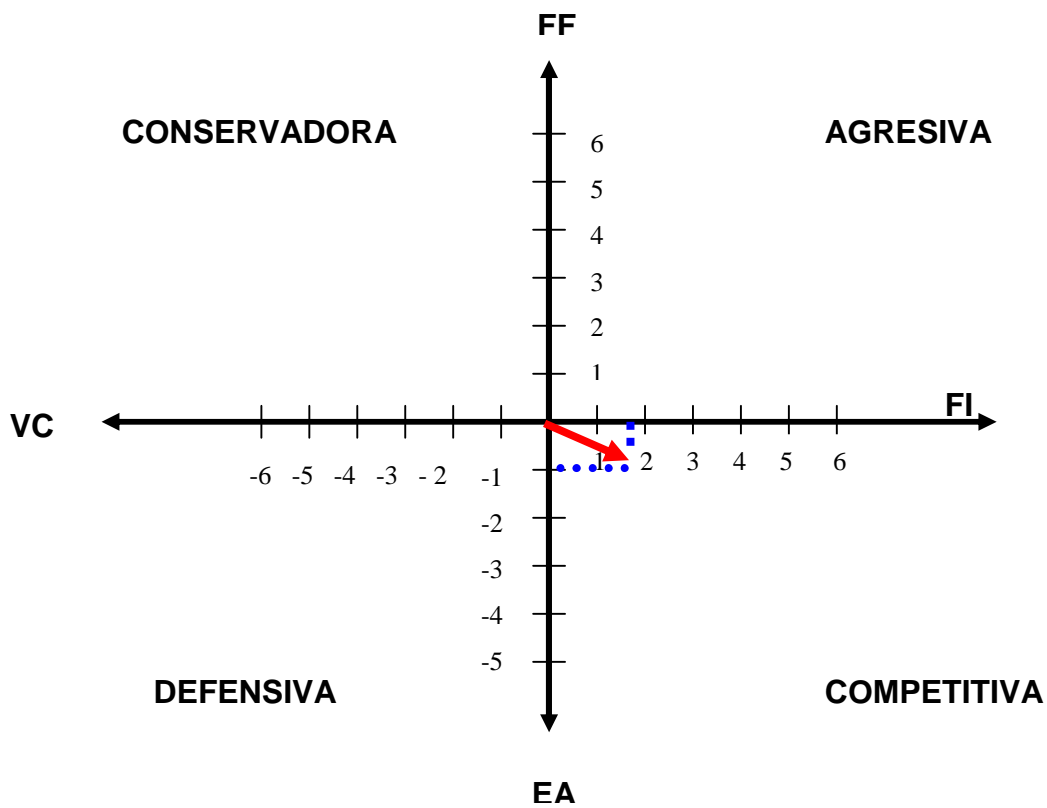
La matriz indica una alta capacidad competitiva proveniente de factores como participación en el mercado, análisis de satisfacción del cliente, auditoría interna, sistema de indicadores de gestión, precio, imagen corporativa, liquidez entre otros, y un alto grado de atractividad del mercado por que el centro de audición y lenguaje recibe los recursos necesarios para mantenerse al frente del mercado provenientes de servicios monopolizados en la ciudad y que son de gran complejidad que los presta el centro y de los servicios que presta con gran calidad y reconocimiento los cuales lo convierten en líder dentro de la prestación del mismo.

9.4 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

Tabla 19. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		Y
Fortalezas Financieras (FF)	Calificación	Estabilidad Ambiental (EA)	Calificación	
Ingreso por venta de servicios.	5	Crecimiento de la competencia.	-6	
Liquidez	4	Tasa de Inflación	-5	
Capital de trabajo	4	Adelantos Tecnológicos	-4	
Relación Beneficio Costo	3	Nuevos esquemas de Servicios en Salud	-5	
PROMEDIO	4	PROMEDIO	-5	-1
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza Industrial (FI)		X
Calidad en el Servicio	-3	Potencial de Crecimiento.	4	
Cobertura geográfica	-2	Estabilidad financiera	5	
Competencia desleal	-3	Utilización de recursos	4	
Conocimientos Tecnológicos	-3	Conocimientos Tecnológicos	5	
Participación en el mercado	-2	Facilidad del mercado	4	
PROMEDIO	-2,6	PROMEDIO	4,4	1,8

Fuente: Presente Investigación



Fuente: Presente Investigación

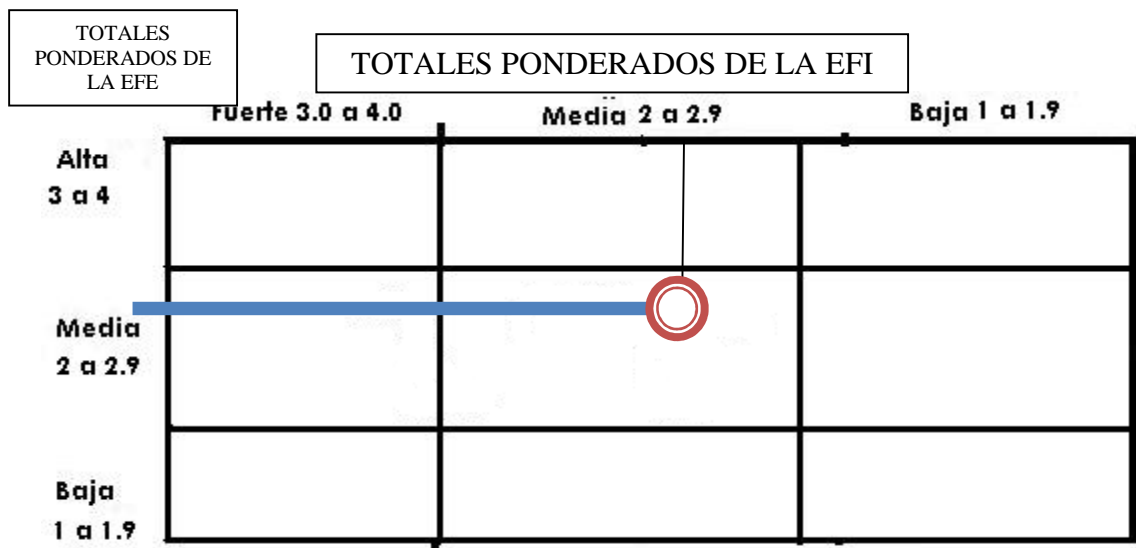
Para el Centro de Audición y Lenguaje es satisfactorio encontrarse localizado su vector direccional en el cuadrante competitivo de la matriz, lo que significa que la empresa se encuentra con ventajas competitivas importantes en un sector en crecimiento. Esta posición es importante ya que la empresa puede utilizar las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. El centro de audición y lenguaje se encuentra en una posición de ser una empresa que esta compitiendo bastante bien como resultado de las ventajas competitivas que posee en una industria creciente, Por tanto se debe plantear 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 o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

9.5 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)

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.

Resultado total de MEFE 2,36 eje y
Resultado total de MEFI 2,76 eje x

Gráfico 22. Localización Puntos Matriz IE



Fuente: Presente investigación

La figura anterior nos muestra que el Centro de Audición y Lenguaje según su posición estratégica interna y externa se encuentra ubicada en el quinto cuadrante en donde las estrategias aplicar son de "Retener y Mantener" la penetración en el mercado y el desarrollo de los servicios son dos estrategias comúnmente empleadas para los factores ubicados en este cuadrante.

9.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

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.

Teniendo en cuenta los resultados consignadas en los estudios anteriores tenemos que para el centro de audición y lenguaje de la ciudad de Pasto es conveniente tener unas estrategias competitivas las cuales implican que planteemos penetración en el mercado (buscar mayor participación para los productos actuales en los mercados existentes mediante mayores esfuerzos de mercadeo) o Desarrollo de Mercado (introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas); Desarrollo del producto (Buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual); Integración Hacia delante (ganar propiedad o un mayor control sobre distribuidores); Integración Hacia Atrás (buscar la propiedad o un mayor control Sobre proveedores); Integración Horizontal (Buscar la propiedad o mayor control sobre Competidores); Empresas de Riesgo Compartido y La Diversificación Concéntrica (añadir Nuevos Productos Pero Relacionados)

Por lo anteriormente mencionado y considerando que el Centro de Audición y lenguaje de San Juan de Pasto tiene un gran éxito en sus actividades y tampoco tiene capacidad excesiva en su producción no es necesario la búsqueda de nuevos mercados cuyas necesidades puedan ser satisfechas con nuestros actuales productos por esta razón descartamos la Posibilidad de Desarrollo de Mercado además nuestro mercado actual no se encuentra saturado para lo cual se plantea la posibilidad de seguir en el mismo mejorando su participación.

La estrategia de Desarrollo del Producto trata de ganar participación en el mercado a través del lanzamiento de nuevos productos o servicios en los mercados actuales. Los servicios establecidos en el centro de audición y lenguaje de Pasto cubren en su mayoría los establecidos para tal fin y se tiene el Monopolio de algunos de estos además se prestan con gran calidad y no son objeto de mejora por tal motivo no vemos conveniente esta estrategia.

Se ha analizado las estrategias de integración para obtener un crecimiento mediante la integración de nuevos negocios que potencien el actual sin embargo el centro de audición y lenguaje descarta el Crecimiento Integrado hacia atrás ya que este posee exclusividad con algunos de sus proveedores y el beneficio que se obtendría al generar fusión o adquisición de estas empresas suministradoras no sería de gran contribución, igualmente los proveedores actuales de la organización son muy confiables y cumplen las necesidades que la empresa requiere, además no posee la capacidad financiera y administrativa para llevarlo a cabo. Analizando

el Crecimiento Integrado hacia delante el centro de audición presta el servicio directamente y es el distribuidor directo de ciertos aparatos audiológicos de esta manera presta una atención integral por lo que no ve conveniente realizar esta integración. En cuanto a la Integración Horizontal la cual se llevaría a cabo cuando se adquiere la cartera o negocio de una empresa competidora en el mismo mercado, en este sentido la competencia existente no es agresiva y por poseer el monopolio en relación con ciertos servicios y la distribución de exclusiva de audífonos no es conveniente esta integración ya que no se lograría grandes beneficios.

Una vez analizadas las anteriores estrategias se opta por plantear alternativas de penetración en el mercado como de buscar asociación para crear una empresa de riesgo compartido y se estudia las siguientes alternativas para hacer la MCPE y analizarlas con respecto a las particularidades del centro.

- ✓ Alternativa 1: Desarrollar nuevos sistemas de mercadeo y mejorar los canales de Distribución de los servicios.
- ✓ Alternativa 2: Realizar una alianza empresarial compartiendo capitales para combatir los cambios en el sector.

Algunos factores ubicados en los cuadros de la matriz no afectan la elección que se está considerando, por lo que en esas hileras también aparecen guiones (-). Si un factor específico afecta a una estrategia, pero no a otra, afectará la elección que se haga, de tal manera que se deben registrar calificaciones del atractivo. El total de 5.30 de la suma de los atractivos de la tabla. Las calificaciones CA no son tomadas directamente de las matrices MEFE Y MEFI los cuales son racionales, defendibles y razonables.

Tabla 20. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE):

Factores críticos para el éxito		Estrategias alternativas			
		Alternativa 1		Alternativa 2	
Oportunidades	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Manejo de residuos	0.10	4	0.40	2	0.20
Infraestructura	0.15	3	0.45	3	0.45
Reforma Tributaria	0.10	2	0.20	4	0.40
Asociaciones	0.15	3	0.45	4	0.60
Cultura	0.09	–	–	–	–
Avances tecnológicos	0.05	–	–	–	–
Amenazas					
Crisis Económica	0.10	3	0.30	3	0.30
Políticas Gubernamentales	0.05	–	–	–	–
Deficiencia cultura empresarial	0.10	4	0.40	1	0.10
Sociedad	0.15	4	0.60	2	0.30
Fortalezas					
Claridad de las funciones	0.10	3	0.30	3	0.30
Tecnología	0.10	-	-	-	-
Toma de decisiones	0.10	4	0.40	2	0.20
Análisis de los proveedores	0.04	3	0.15	3	0.15
Análisis del Servicio	0.04	-	-	-	-
Análisis financiero	0.15	3	0.45	3	0.45

Sistema de comunicación	0.01	-	-	-	-
Análisis del precio	0.09	-	-	-	-
Análisis del servicio	0.08	-	-	-	-
Debilidades					
Experiencia de Talento Humano	0.10	-	-	-	-
Uso de la Planeación	0.15	2	0.30	3	0.45
Análisis de la Competencia	0.15	4	0.60	3	0.45
Capacidad de Talento Humano	0.10	3	0.30	3	0.30
Total			5.30		4.65
AS - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable					

Se debe Elegir la Alternativa 1: Desarrollar nuevos sistemas de mercadeo y mejorar los canales de Distribución de los servicios.

10. PLAN OPERATIVO

10.1 SINTESIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO.

Al determinar los procesos en la prestación del servicio desde cada uno de los canales comerciales, y desde las cuatro funciones esenciales del proceso administrativo (Administrativa, operativa y ventas), se determinan los siguientes puntos críticos:

El Centro de Audición y Lenguaje no cuenta en la actualidad con una estructura organizacional enfocado en la planeación de las actividades las cuales deben estar acordes a las necesidades de la empresa.

La concentración de acciones en la dirección operativa de la empresa, debilita la comunicación entre las diferentes personas que integran la empresa, reduciéndola a lo básico. Lo anterior trae como consecuencia el rompimiento de los canales de comunicación, por la gran acumulación de tareas.

Las acciones de control muestran debilidades en el reclutamiento y selección, dificultándose la escogencia por idoneidad para el trabajo y por el nivel de desempeño. En la actualidad no es posible obtener mayor información del empleado con el fin de detectar las necesidades que pueda tener tanto personales como de entrenamiento y capacitación, dificultando la toma de decisiones.

La desatención a los medianos niveles de formación del personal vinculado, especialmente en el área operativa tiene efectos nocivos en la imagen que proyecta hacia el cliente. Esta situación es fácilmente percibida por la competencia.

Si bien es cierto la política de remuneración de la empresa se apega a los requerimientos de Ley, no se tiene en cuenta incentivos importantes para el personal, es necesario plantear estrategias para incentivar a los trabajadores lo cual incrementa el sentido de pertenencia.

En el campo de la salud, seguridad y bienestar del trabajador, son escasas las acciones de la empresa para facilitar medios que permitan protegerse de factores perturbadores para el normal desempeño del trabajo, como los accidentes, las enfermedades profesionales, el estrés y la fatiga.

10.2 PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO

Se propone a la empresa definir una estructura donde se fijen funciones, niveles jerárquico, manual de procedimientos y fijación de responsabilidades.

La empresa debe definir una política clara respecto al desarrollo futuro de la función de administración del personal, permitiendo el desempeño adecuado de las tareas asignadas.

La planeación en la empresa deberá ser continua para responder las demandas del servicio.

En la actualidad el Centro de Audición y Lenguaje se ocupa de los asuntos económico - financieros, descuidando el talento humano. Debe considerar en adelante, la capacitación, el entrenamiento, la organización y desarrollo de su personal, como formas de invertir en las personas, lo que contribuye al desarrollo de la empresa.

La proyección, aceptación y reconocimiento en Pasto de la empresa le exige dar un salto cualitativo en la administración de su personal, hecho que favorecerá mutuos intereses empresa - trabajador. Debe sumarse a las empresas de Nariño y el país que están orientando esfuerzos a la adopción de mejores estilos de dirección del talento humano, dando inicio a nuevas fases de la cultura organizativa de la sociedad empresarial.

10.3 ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS OPERATIVOS

El Plan Operativo es uno de los componentes del Presupuesto Anual el Centro De Audición Y Lenguaje. Parte de la misión y visión corporativa y la del área funcional, las políticas trazadas por el Consejo Directivo y la Administración, plasmadas en el Plan de Desarrollo.

Consiste en describir los objetivos y actividades que se van a desarrollar en el período, con miras a alcanzar la Visión del área funcional y la Corporativa, teniendo en cuenta sus fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas; con un horizonte de tiempo definido en un año, como etapa del Plan de Desarrollo Estratégico propuesto para cinco años.

Además de la definición del marco de tiempo del Plan (un año), se subdivide en cuatro períodos para facilitar los informes trimestrales.

10.3.1 Objetivos: Resultados que el CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE espera lograr para hacer realidad la misión y la visión corporativas y solucionar

los problemas y deficiencias diagnosticadas. Cada área formula sus objetivos particulares, de acuerdo con la naturaleza de su misión y en concordancia con la misión corporativa. Los principales objetivos del plan son:

1. Incrementar el índice de satisfacción y fidelidad de los clientes en un 90% a Diciembre del 2011.
2. Incrementar el número de clientes en un 20% a Diciembre del 2010.
3. Incrementar el número de servicios por clientes a Diciembre de 2010.
4. Mantener el nivel de Liquidez en un 20% a Diciembre 2010.
5. Incrementar el nivel de productividad de los colaboradores al 88% a Diciembre 2010.
6. Disminuir el Número de errores que afecten los intereses de los clientes a 10% a Diciembre 2010.
7. Asegurar el nivel de rentabilidad en un 10% a Diciembre 2010
8. Incrementar el índice de Clima Organizacional al 90% a diciembre del 2011
9. Prestar el más avanzado servicio de audiometría y de cirugía auditiva para permitir el diagnóstico y tratamiento oportuno de los usuarios, en un 95%.

10.3.2 Actividades: De acuerdo con el modelo de Plan Operativo propuesto en el CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE, las actividades son las acciones o tareas que debe realizar cada área funcional y/o dependencia, que le permiten concretar y alcanzar los Objetivos. Con frecuencia, para llevar a cabo las actividades, se hace necesario definir su actividades, asegurando el cumplimiento de las Metas. Es necesario que las actividades sean definidas en forma concreta, que sean medibles, cuantificables y verificables; necesarias y suficientes para el logro de los objetivos.

10.3.3 Indicadores: Son una unidad de medida gerencial, herramienta fundamental en el control y evaluación de los diferentes procesos y actividades que realiza el CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE, permitiendo planear, evaluar y analizar el desempeño de la corporación, frente a sus Objetivos, Metas y Responsabilidades. Los indicadores definidos para el control de la gestión, se describen en el Manual de Indicadores, en cuyo documento se planteó una evaluación homogénea, procurando en la medida de lo posible, utilizar idénticos parámetros en las diferentes áreas funcionales.

10.3.4 Evaluación y Monitoreo de los Planes Operativos: Para que los Planes Operativos y la utilización de Indicadores cumplan su papel de herramienta fundamental en el direccionamiento, manejo y control de CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE, debe realizarse periódicamente la evaluación, seguimiento y monitoria a la ejecución, con el fin de proponer oportunamente los correctivos que aseguren el cumplimiento de los Objetivos o en su defecto, ajustes al Plan Operativo y si es el caso, al Plan de Desarrollo Corporativo.

Sin embargo, cuando los ajustes o correcciones al Plan Operativo se realizan en el momento de rendir el informe, se considera simplemente como incumplimiento de las actividades. Es necesario entonces que el trámite se lleve a cabo siguiendo los procedimientos previamente establecidos y en el momento en que se detecta la necesidad del ajuste.

La evaluación requiere la previa definición del porcentaje o nivel de cumplimiento para todas las tareas o actividades en cada período de medición. En el modelo propuesto es necesario tener presente que la unidad de tiempo del Plan Operativo es igual a un año, con evaluaciones parciales por trimestre. Esto significa que el cumplimiento máximo en el año es del 100%. Al término del período de evaluación parcial, se registra la cifra que representa el nivel de cumplimiento del indicador propuesto para cada una de las actividades y objetivos formulados en el Plan Operativo.

Si el Objetivo depende de la realización de más de una (1) actividad, para la medición de su cumplimiento se promedia el resultado de todas las actividades propuestas. Igual tratamiento recibe la existencia de varios objetivos en el Plan Operativo de una dependencia, obteniendo como resultado, la evaluación total de la dependencia.

10.3.5 Direccionamiento Estratégico: La empresa CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE reconoce la importancia de establecer el Direccionamiento Estratégico con base en el análisis externo, interno y el resultado de la matriz de requisitos de los usuarios para definir la misión, visión y valores corporativos. Cabe resaltar que de la misma manera Centro de Audicion y Lenguaje estructuró el direccionamiento y formulación estratégica y la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo para dar dirección y orientación a sus actividades.

10.4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO:

10.4.1 Competencia Laborales: la empresa, ha tenido que enfrentar problemas en cuanto a la determinación de estándares de producción, alta rotación de personal, reclutamiento de personal competente, altos costos en el entrenamiento y capacitación, pago de tiempo extra, desperdicios al trabajar por ensayo y error, lo anterior por no contar con un manual de competencias laborales, el cual le traería beneficios como conocimiento de las capacidades de los trabajadores, generar desarrollo individual y de alguna manera organizacional, disminuir el tiempo extra y reprocesos, enfocar las necesidades de capacitación, establecer un plan de vida y de carrera, fomentar una cultura de certificación, prevenir el desperdicio, apoyar los procesos de selección de personal, disminuir la rotación.

10.4.2 Capacitación: El CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE en la actualidad

no desarrolla un proceso de capacitación el cual es considerado como una inversión para la organización, pues los resultados que obtiene de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

El Centro De Audición Y Lenguaje, en la actualidad no utiliza de manera efectiva los Recursos Humanos el Gerente de la empresa no determina las necesidades de Capacitación e Identifica los recursos para la Capacitación, simplemente diseña el Plan de Capacitación, lo Ejecuta y realizar una evaluación, control y seguimiento del mismo. Esta labor desarrollada de esta manera no le permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

10.4.3 Sentido de Pertenencia: El éxito de una empresa depende de la manera como sus trabajadores la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. El Clima Organizacional CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE es percibido como negativo por parte de los empleados debido a que ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura, la inestabilidad laboral, el no poder realizar carrera dentro de la misma, lo que ha generado gran incertidumbre a los trabajadores, bajando su ritmo de trabajo, de igual manera los diferentes tipos de contratación, a término fijo, hacen que los trabajadores no tengan sentido de pertenencia, hacia la empresa.

10.4.4 Dependencia del Recurso Humano: El personal CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE está insatisfecho con el empleo actual o con el clima organizacional, imperante en una situación como lo es la intervención administrativa lo cual se ha convertido en una gran preocupación para el Director Administrativo y para el Gerente.

10.4.5 Proceso de vinculación de Personal: Desafortunadamente el CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE no aplica el proceso de selección cuando se crea la necesidad de recurso humano en la empresa, realiza una convocatoria interna dirigida al personal de término indefinido para entre ellos seleccionar la persona que ocupará el cargo, independientemente si cumple o no con el perfil del cargo a ocupar.

10.4.6 Motivación: El Centro De Audición Y Lenguaje, no cuenta con un sistema de Motivación hacia sus trabajadores, no tiene en cuenta que éste es un factor tan importante y complejo, es importante arraigar en los subordinados el sentimiento de sentirse parte de la empresa e influir en su moral, hacer sentir a los trabajadores los como los principales protagonistas de los resultados y logros alcanzados por la empresa en un periodo determinado, de igual manera no se preocupa por reconocer e incentivar a los trabajadores que se han destacado por su productividad, su entrega, compromiso hacia la empresa y eficiencia en su trabajo, el aspecto motivación hacia los trabajadores en CENTRO DE AUDICION Y

LENGUAJE, pasa desapercibido, sin tener en cuenta que ésta debe manifestarse por encima de cualquier situación, el trabajador se puede sentir motivado por una simple felicitación verbal por los trabajos realizados, lo cual sería inclusive más que una recompensa económica,

10.4.7 Clima Organizacional. El clima organizacional la empresa, no facilita la realización de la persona (empleados) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. El CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE no se preocupa por propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo.

11. FORMULACION DE INDICADORES

Los siguientes indicadores que se identificaron con base a los objetivos y la aplicación de las estrategias propuestas y para medir el desempeño de la organización nos basamos en las diferentes perspectivas del modelo Simeg (Sistema Integrado de Medición de Gestión) ¹⁶ que nos permitía hacer un seguimiento oportuno y anticipar el logro de los objetivos como también determinar la alineación ante el direccionamiento estratégico y los posibles resultados.

11.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Que nos permita medir factores de rentabilidad, solidez y la liquidez y que permita hacer al centro de audición y lenguaje un negocio viable financieramente y por lo tanto competitivo.

Indicador de eficiencia en el recaudo el cual nos refleja el comportamiento del recaudo, la calidad del proceso de facturación y la efectividad del cobro por parte de la empresa

Este indicador nos informa sobre el estado de cartera, lo que nos muestra en que estado de mora se encuentra. Por lo tanto, permite controlar el estado de la cartera para diseñar las políticas necesarias para el manejo con los clientes.

Este indicador se aplica al objetivo de mantener el nivel de liquidez en un 20% a diciembre del 2012, y se aplica con la estrategia de disminuir el índice de cartera vencida.

$$\text{FORMULA} \quad \frac{\text{Valor Recaudado Final}}{\text{Valor Facturado Final}} \times 100 \quad \%$$

Valor Recaudado Final: Valor en pesos corrientes de los pagos realizados por los clientes finales por concepto de la facturación de ese mismo período.

Valor Facturado Final: Valor en pesos corrientes de las facturas expedidas para la totalidad de los clientes en el mismo período.

11.2 PERSPECTIVA INTERNA

Esta perspectiva tiene relación con la eficacia de los procesos internos de la empresa y con los tiempos de respuesta de los mismos.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO: Este indicador nos muestra la cantidad de pacientes que no son atendidos en nuestra institución. Permite analizar la carencia actual de ciertos productos demandados, y también identificar posibles errores de las empresas remisoras.

FORMULA: $IPS = (UA / UR) * 100$

IPS Índice de prestación del servicio

UR= Usuarios remitidos

UA= Usuarios Atendidos.

Interpretación de resultados:

Óptimo o Igual a 100%: Es el valor deseado en cuanto a prestación del servicio, indica que tanto los servicios ofertados son los que el paciente particular esperaba recibir y de los que las empresas remisoras tienen conocimiento que se prestan en el centro.

Casi Óptimo 90% – 99%: Valor muy cercano al óptimo, significa que aunque el mayor número de pacientes que ingresan, reciben el servicio, aun existe uno o varios errores que se deben identificar y corregir.

Regular 70% – 89%: Indica que el cliente no posee una información clara de los servicios que se prestan, lo que resulta en inconvenientes tanto para la empresa como para el cliente.

Deficiente 0 – 69%: Existe un alarmante grado de desconocimiento por parte del cliente a través de la imagen que proyecta la empresa. La información suministrada es deficiente y debe ser reformada utilizando publicidad en medios de comunicación y/o contactando a clientes como las empresas remisoras para corregir el portafolio de servicios que poseen el centro.

PRODUCTOS DEFECTUOSOS Este indicador proporciona información sobre la calidad de los insumos, servicios y productos que el centro requiere de cada proveedor y por tanto permite controlar rigurosamente cualquier anomalía diseñando políticas para el manejo de proveedores.

Este indicador se aplica al objetivo 7 y se aplica a la estrategia:

Reduciendo el endeudamiento con proveedores, realizando negociaciones por descuentos y de buena calidad

FORMULA $PD = (VPD / VTP) * 100$

PD: Índice de productos defectuosos.
VPD: Valor de productos defectuosos.
VTP: Valor total del pedido.

Se puede determinar un índice máximo de aceptabilidad del pedido e incluirlo en un contrato preventiva.

Interpretación de resultados:

La interpretación de resultados es compleja para distintos tipos de productos y servicios adquiridos.

Así por ejemplo las exigencias en los índices de productos defectuosos en cuanto a medicinas, equipos informáticos, papelería, etc. son muy bajos, debido a la posibilidad de cambiar de proveedor.

Nivel optimo Igual a 0%: indica que el producto se recibió en perfecto estado.

Aceptable 0.1% a 10%: Se procede de inmediato a realizar el reclamo correspondiente para la devolución o reenvío del producto o deducción del valor del mismo en la factura,

Irregular 10.1% a 25%: Realizar el reclamo correspondiente y advertir al proveedor que de reincidir en el problema, se gestionara un cambio de proveedor.

Deficiente 25.1% a 100%: Informar a gerencia y proponer un cambio de proveedor.

Para equipos médicos especializados, se debe recibir el producto con el consentimiento del personal profesional que lo manipulara. En el caso de presentarse inconvenientes, hacer uso de la garantía y realizar la observación correspondiente al proveedor.

11.3 PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE

Este nos permite evaluar el desempeño de la empresa frente al mercado y al cliente, los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes y la aceptación de los productos y servicios

EFICACIA EN EL SERVICIO RECIBIDO POR EL PACIENTE: Este indicador nos permite tener en cuenta la opinión del paciente en cuanto a la prestación del servicio; es fundamental ya que proporcionara información sobre la obtención de los verdaderos objetivos planteados.

A través de esta herramienta también será posible obtener una valoración real y conocer el grado de satisfacción e insatisfacción del paciente, que generara una alerta para la toma de acciones correctivas a falencias determinantes de la calidad del servicio.

Este indicador se aplica a los objetivos 1, 6 y 9 y con la estrategia:

- Brindar un excelente servicio a los clientes.

Consiste en un valor promedio obtenido a través de una pregunta sencilla de evaluación con relación al servicio recibido, con una escala de muy satisfactorio, satisfactorio, normal, regular, deficiente. Que puede ser incorporada como un anexo en los documentos que el cliente debe diligenciar para ser atendido.

FORMULA

$$EeSP = \frac{X_1 (1) + X_2 (2) + X_3 (3) + X_4 (4) + X_5 (5)}{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5}$$

EeSP= Eficacia en el servicio Recibido por el Paciente

X₁ = Clientes que calificaron el servicio malo

X₂ = Clientes que calificaron el servicio regular

X₃ = Clientes que calificaron el servicio normal

X₄ = Clientes que calificaron el servicio satisfactorio

X₅ = Clientes que calificaron el servicio muy satisfactorio

Interpretación de Resultados:

A cada respuesta se le asignara un valor y se obtendrá un promedio de satisfacción en una escala de 1 – 5.

Muy Satisfactorio: 5

Satisfactorio: 4

Normal: 3

Regular: 2

Malo: 1

Del análisis de los resultados obtenidos en el periodo de un mes, el promedio se interpretará de la siguiente manera:

5. Servicio Excelente: El Cliente esta muy satisfecho. Durante el periodo, la búsqueda de la eficacia ha sido un éxito, es necesario mantener este nivel y no descuidar la aparición de futuros inconvenientes.

4 a 4.9 Servicio Bueno: Tenemos clientes satisfechos con el servicio recibido, aún es posible prestar un mejor servicio.

3 a 3.9 Servicio Normal: Los clientes están conformes con el servicio recibido pero existen aspectos en los que se podría mejorar.

2 a 2.9 Servicio Regular: Nuestras funciones están limitadas a atender a los clientes sin ningún interés de prestar un buen servicio.

1 a 1.9 Mal Servicio: El cliente no se siente bien atendido, de tener opción de escoger la entidad que le presta el servicio, optaría por una diferente. Es necesario revisar y reformar los procesos de una manera sustancial, identificar de forma efectiva en que punto del servicio el cliente no se siente bien atendido y adoptar inmediatamente acciones correctivas para su solución.

MEJORAMIENTO GENERAL Este indicador proporcionara datos concretos sobre la aplicación de las estrategias propuestas y por tanto de los resultados obtenidos a través del proceso de la planeación estratégica

Este indicador se aplica a los objetivos 1, 2, 3, 6 y 9 con las estrategias:

- Implementando un programa de post-procedimientos con el fin de tener permanente contacto con el paciente.
- Realizar seguimiento diario del proceso con clientes, contando con personal capacitado
- Estandarizando y mejorando los procesos.

FORMULA: $MG = (TEA/FIA) * 100$

MG: Mejoramiento General

TEA: Total de Estrategias aplicadas

FIA: Total de Falencias identificadas en el resultado del proceso.

Interpretación de resultados:

Óptima Aplicación Igual a 100%: Se ha adoptado estrategias aplicar para todas las falencias identificadas.

Casi Óptima 90% a 99%: La aplicación de estrategias a las falencias es constante. Existe interés en la implantación de la calidad institucional.

Regular 50% a 89%: Aunque la mayor parte de las estrategias son implementadas, se debe analizar los factores que obstaculizan la implantación de otras.

Deficiente 0% a 49%: Existen obstáculos a la solución de problemas, es necesario determinar sus características y de ser necesario replantear las estrategias para facilitar su implementación.

11.4 PERSPECTIVA COMPETITIVA

Estos indicadores permiten determinar la competitividad de la organización mediante el análisis del sector, de los proveedores, clientes, la amenaza de sustitutos la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio, por lo tanto estos indicadores determinan la permanencia, crecimiento y rentabilidad del negocio. Es por esto que se debe tener en cuenta que los clientes son fieles hasta que encuentran mejores precios, mayores beneficios y más agilidad; además es importante tener en claro la competencia es toda empresa que desarrolla una solución que satisface la misma necesidad que satisface nuestro producto o servicio lo que significa que no necesariamente debe ser el mismo producto sino la solución a la misma necesidad para el caso del Centro de Audición y lenguaje es quien presta el mismo servicio ya que este carece de productos sustitutos. Por lo tanto se recomienda realizar estudios de mercadeo donde podamos establecer el crecimiento de nuestro mercado como el de la competencia y también tener el crecimiento en ventas de acuerdo al número de clientes estables y la tasa de retención de los mismos los cuales podrían ser el soporte para el crecimiento en ventas.

11.5 PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Estos indicadores nos permiten medir el cumplimiento de la organización en sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en calidad de ciudadano corporativo.

INDICADOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: este indicador le permite al centro de audición y lenguaje de la ciudad de San Juan de Pasto mejorar la imagen ante la sociedad y mejorar el contexto de operaciones comerciales con las EPS y con los entes reguladores del servicio de salud en la región. Esto se manifiesta en varios aspectos. El ámbito de los negocios es cada vez más sensible al desempeño social y ambiental. La implementación de estas prácticas disminuye el riesgo de daños a la imagen y reputación de una empresa por conductas irresponsables. Adicionalmente permite atraer más clientes ya que usualmente se buscan empresas con mejores prácticas como transparencia y ética que les permita minimizar el riesgo.

$$\text{FORMULA IRS} = \frac{\text{CPR}}{\text{SCPP}} \times 100$$

IRS: Indicador de responsabilidad Social
 CPR: Campañas de Prevención Realizadas
 SCPP: campañas de Prevención Programadas

11.6 PERSPECTIVA EXTERNA

Estos indicadores nos permiten evaluar aspectos económicos, políticos, geográficos, sociales que pueden afectar el desempeño de la organización, esta perspectiva se podría tomar como la empresa se anticipa ante el entorno. Por lo tanto se sugiere tener un monitoreo y un análisis de variables como tasa de interés, la tasa de Inflación, Tasa de desempleo, índice de precios al consumidor, variables que podrían afectar al centro ya que este depende de gran parte de la cobertura que tenga la población con el sistema de seguridad social y por ende del empleo que exista en la región. Como también realizar un estudio previo en el caso de adoptar una política de endeudamiento.

11.7. PERSPECTIVA DE CAPITAL INTELECTUAL

Las organizaciones enfrentan un reto al tratar de medir los resultados proceso de su innovación y aprendizaje. Se deben entender como los indicadores que miden el proceso de mejoramiento continuo y de incorporación del aprendizaje a la empresa.

INDICADORES DE CAPACITACION: con este indicador nos permite medir el grado de capacitación de los empleados del centro de Audición y lenguaje de la ciudad de Pasto y la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua y que posibilite la motivación de los mismos

Cobertura: $\frac{\text{Total de trabajadores capacitados}}{\text{Total de Trabajadores}}$

Participación: $\frac{\text{Total de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones solicitadas}}$

Motivación: $\frac{\text{Numero de sugerencias puestas en practica}}{\text{Número Total de sugerencias realizadas por el personal}}$

11.8 VALOR ACTUAL DE INDICADORES.

Prestación del Servicio: $IPS = (UA/UR) * 100$

IPS= UA / UR

IPS= Índice de prestación del servicio

UA= Usuarios Atendidos.

UR= Usuarios remitidos

IPS = 50 / 55

IPS = 0.91 = **91%**

CASI ÓPTIMO

Según un estudio durante el mes de diciembre de 2009, se obtuvo que de 55 pacientes que requerían de los servicios de el centro de audición y lenguaje durante una jornada de procedimientos, se atendieron 50 pacientes, de los cuales los 5 pacientes remitidos fueron remitidos a otras clínicas porque 3 corresponden a demandantes de servicio de Urgencias, ya por su estado necesitaban de una intervención y exámenes inmediatos y no podían esperar a que les programasen en el próximo turno. Los 2 restantes corresponden a problemas con la remisión de las EPS, sus periodos de cotización no eran suficientes para el servicio solicitado.

A través de la información recolectada en la realización de este trabajo, se pudo constatar que muchos pacientes son enviados a otras clínicas porque falta de implementa servicios integrales donde se incremente la cantidad de clientes atendidos. Además también se mira la necesidad de aumentar la cantidad de servicios en períodos de programación.

Eficacia en el servicio recibido por el paciente: Esté índice se relaciona con el objetivo de la calidad de atención al usuario.

Del estudio realizado por el departamento de Recursos Humanos en Diciembre del 2009, se obtuvo los resultados de la evaluación de la atención recibida por 50 pacientes así:

X ₅ = 8	MUY SATISFACTORIA (5)
X ₄ =12	SATISFACTORIA (4)
X ₃ =17	BUENA (3)
X ₂ =10	REGULAR (2)
X ₁ = 3	MALA (1)

$$EeSP = \frac{3(1) + 10(2) + 17(3) + 12(4) + 8(5)}{50}$$

$$EeSP = 3.24$$

NORMAL.

La cantidad de clientes que se atendían en el periodo de un mes, dio la oportunidad de realizar un Censo, por ello se complemento a esta opinión, en el cuestionario de la encuesta, con una pregunta abierta de sugerencias.

Se obtuvo que estas se enfocaban sobre todo a los tiempos de espera, y la ampliación de las jornadas de atención. Y un mínimo de clientes (3) se refirieron la cordialidad del personal.

En este aspecto, se realiza un análisis de la forma en que se otorgaban las citas de exámenes, se constato que todos los pacientes eran convocados a la misma hora y en la mayoría de los casos en ayunas por lo cual la espera debe resultar muy molesta para él. Se procedió a determinar un tiempo promedio en el que se atendía a cada paciente y realizar un ajuste en la hora que debía ser atendido. Si bien este ajuste no promete una atención inmediata, puesto que ciertos procedimientos toman más tiempo del estimado, reduce notablemente el periodo de espera.

Por lo tanto con la aplicación de estrategias se toma en cuenta la competitividad de las empresas y de la importancia de prestar un buen servicio con calidez humana que procure generar un excedente de las expectativas del cliente con respecto al servicio recibido. Por ello se aplican la estrategia de Brindar un excelente servicio a los clientes.

Productos defectuosos: Esté índice nos proporciona sobre el estado actual y mejoramiento en el proceso de inversión de tecnología, medicamentos e insumos.

Durante el primer periodo de control, se obtuvo un resultado óptimo del 100% de productos de buena calidad en la parte farmacéutica y de insumos de oficina, la empresa siempre ha manejado políticas exigentes en cuanto a suministros de este tipo y los proveedores han cumplido con las expectativas deseadas.

Algunos indicadores no se han aplicado porque requieren implementar las estrategias para obtener un resultado verídico.

12. PLAN DE ACCION

La planeación es uno de los pasos del proceso administrativo, la cual dirige, guía y orienta todas las demás funciones para establecer los objetivos de las distintas áreas que conforman la empresa. Se establecerán los objetivos para cada área de la empresa, con el fin de mejorar el desempeño tanto del personal como de los procesos que se llevan a cabo.

Tabla 21. Plan de Acción

OBJETIVO: Incrementar el número de servicios por cliente					
ESTRATEGIAS: -Aprovechando liquidez de la empresa invertir en capacitaciones de cultura empresarial y atención al cliente. -Aprovechar al máximo las oportunidades de los entes gubernamentales en capacitación para todos los empleados involucrados en el proceso. -Desarrollar nuevos servicios que mejoren el nivel de competitividad de la empresa.					
METAS: Realizar un presupuesto para aumento de servicios y canales de información: 80%					
PLAN DE ACCION					
ACCIONES			RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSO
	Tiempo	Frecuencia			
Análisis del mercado para aumentar nuevos servicios que pueda incluir en la IPS.	Agos/2010 a Dic /2010	Trimestral	La Dirección	Total de Nuevos servicios implementados / total de Servicios identificados.	\$200.000

OBJETIVO: Incrementar el índice de satisfacción y fidelidad de los clientes en un 90% a Diciembre del 2011
 Disminuir el Número de errores que afecten los intereses de los clientes a10% a Diciembre 2010
 Prestar el más avanzado servicio de audiometría y de cirugía auditiva para permitir el diagnóstico y tratamiento oportuno de los usuarios, en un 95%.

ESTRATEGIAS: Aprovechar el good will de la empresa para buscar nuevos sistemas de contratación que permitan brindar servicios de mejor calidad.
 Aprovechando su nombre ubicado en el medio, y de ser la IPS mas especializada y con más tiempo en el servicio.

METAS: Publicidad: 60%

PLAN DE ACCION

ACCIONES			RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSO
	Tiempo	Frecuencia			
Realizar encuestas en las cuales se calificaran el servicio que presta el centro	Agost2010 Dic 2011	Trimestral	Dirección	No. De Encuestas Realizadas a clientes/No. De encuestas programadas.	800.000

OBJETIVO: Incrementar el número de clientes en un 20% a Diciembre del 2010.

Incrementar el número de servicios por clientes a Diciembre de 2010

Prestar el más avanzado servicio de audiometría y de cirugía auditiva para permitir el diagnóstico y tratamiento oportuno de los usuarios, en un 95%.

ESTRATEGIAS: -Por medio de publicidad educar a los usuarios con respecto a los servicios prestados por el Centro de Audición y Lenguaje.

-Por medio de un presupuesto realizar un estudio para la implementación de publicidad a nivel nacional.

-Por medio del sistema de calidad implementar la oficina de talento humano.

METAS: Mejorar procesos corporativos en un 80%

PLAN DE ACCION

ACCIONES			RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSO
	Tiempo	Frecuencia			
Contratar Publicidad y mercadeo en po los diferentes medios auditivos, radiales escritos y participación permanente en campañas preventivas.	Agot.2010 Dic 2011	Permanente	La Dirección	Numero de contratos y campañas publicitarias realizadas/ total de contratos y campañas publicitarias programadas	6.500.000

OBJETIVO: Asegurar el nivel de rentabilidad en un 10% a Diciembre 2010

ESTRATEGIAS: Con la promoción y difusión de los servicios de salud que se brindan, y a las jornadas extramurales permanentes, como a la gran gestión de sus directivos, se terminara llevando a todo su personal a trabajar en equipo generando mayores alianzas.
Mantener fortalecido el proceso de productividad de la empresa para soportar los cambios frente a los nuevos modelos de políticas en el sector salud.

METAS: Mejorar servicio en un 100%

PLAN DE ACCION

ACCIONES			RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSO
	Tiempo	Frecuencia			
Elaboración y puesta en práctica de los manuales respectivos de acuerdo a políticas de calidad.	Permanente	Semestral	Administración	No. De Manuales realizados y socializados.	500.000

OBJETIVO: Incrementar el nivel de productividad de los colaboradores al 88% a Diciembre 2010.
 Incrementar el índice de Clima Organizacional al 90% a diciembre del 2011
 Mantener el nivel de Liquidez en un 20% a Diciembre 2010

ESTRATEGIAS: Por medio de encuestas institucionales medir los procesos de calidad de servicio y satisfacción del mismo
 Mantener fortalecido el proceso de productividad de la empresa para soportar los cambios frente a los nuevos modelos de políticas en el sector salud.
 Certificar sus servicios por medio de las normas ISO 9000 de Icontec

METAS: Mejoramiento continuo

PLAN DE ACCION

ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSO
	Tiempo	Frecuencia			
Capacitar al personal en aspectos de atención y servicio al cliente	Agt. 2010 Dic 2012	Trimestral	Dirección	No. De Capacitaciones realizadas / No. De Capacitaciones programadas.	500.000

TOTAL PLAN DE ACCION

8.500.000

Fuente: Presente investigación

Presupuesto del Proyecto: Para la realización de la investigación, utilizaremos el siguiente presupuesto y el cronograma de inversiones por medio del método gráfico de GANTT.

Cuadro 1. Presupuesto de la investigación

MATERIALES	CANTIDAD	PRESUPUESTO
Resmas de papel bon	5	50.000
Tinta para impresión	3	50.000
Compra de memorias	2	40.000
Transporte		200.000
Imprevistos		200.000
Fotocopias		200.000
TOTAL		740.000

Cuadro 2. Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	TIEMPO	MESES																					
		Mayo				Junio				Julio				Ago.				Sep.					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	2	3	4	1		
Recolección de Información		■	■	■	■	■	■																
Análisis de la Información y correcciones anteproyecto								■	■	■	■	■	■										
Entrega primer borrador														■	■								
Entrega trabajo para ultimas correcciones																■	■	■	■				
Entrega trabajo final y sus correcciones																		■	■	■	■		
Preparación de sustentación																				■	■	■	■

13. CONCLUSIONES

El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de calidad en el Centro de Audición y Lenguaje. La planeación estratégica permite que la empresa tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente, puede controlar su destino.

En el momento el centro de audición y lenguaje tiene dificultades para determinar su línea de desarrollo organizacional ya que adolece de un plan que le guie sus metas, sus objetivos y expectativas de desarrollo.

Existen deficiencias en el desarrollo administrativo de la estructura actual del centro de Audición y lenguaje en Recurso Humano.

La presente propuesta es el inicio del mejoramiento continuo que tendrá El Centro de Audición y Lenguaje, para la correcta toma de decisiones por medio de la aplicación de las estrategias y los objetivos convirtiendo estos dos en objetivos y estrategias operativas que logran la unidad y la continuidad de acción empresarial.

Se realizó un análisis interno y externo del Centro de Audición y Lenguaje, encontrando fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades; por medio de estos resultados se desarrollaron estrategias para alcanzar los objetivos planteados y se generó un plan de acción que conlleva a la organización a mejorar y permanecer en el sector de salud.

Se desarrollo del trabajo teniendo en cuenta la importancia de desarrollar habilidades para ser una empresa altamente competitiva. Se escogió una empresa nueva pero que ha tenido logros dentro del sector de la salud con crecimiento y desarrollo continuo. Siendo este caso un gran ejemplo para empresarios, que desean abrir nuevos océanos azules, donde ellos mismos establecen su mercado, estrategias y lineamientos del proceso de logros empresariales.

Se observó que el Centro de audición y lenguaje es una entidad que además de prestar los servicios de salud de enfermedades auditivas, tiene como objetivo contribuir al desarrollo integral de la sociedad, clientes y pacientes y a la vez motiva a sus colaboradores para que se desarrollen a nivel personal y profesional.

La aplicación de las herramientas administrativas en este trabajo, como son el diagnóstico administrativo y mercantil, elaboración de matrices, desarrollo de estrategias, suministrara al investigador, lector, estudiante o docente un enfoque

común para la buena toma de decisiones, descubriendo que si se puede trabajar en equipo y compartiendo más ampliamente la información dentro de la empresa.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

El material bibliográfico utilizado para la presente investigación, se tomo de libros utilizados por los docentes, y los existentes en la biblioteca de la Universidad de Nariño como también de textos y estudios de diferentes autores en lo referente a la Planeación Estratégica de mercadeo y su aplicabilidad a las diferentes empresas.

14. RECOMENDACIONES

Dentro de la búsqueda de mejorar la calidad del servicio, la eficiencia como estrategia competitiva, se recomienda un control permanente y un previo seguimiento a los procesos con el ánimo de asegurar un desarrollo progresivo de la empresa, para lo cual es necesario que la empresa implemente estrategias de control, seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas en la entidad

El centro de audición y lenguaje cuenta con un equipo de colaboradores altamente competitivos, aunque existen falencias en la prestación de nuevos servicios. Por lo tanto se recomienda trabajar en ello y seguir capacitándose con el fin de ser más competitivos y aumentar su participación en el mercado.

Se enfatiza que en el Centro de Audición y Lenguaje se realiza diferentes capacitaciones enfatizando sobre el buen servicio al cliente y calidad de prestación del servicio, pero se sugiere hacer seguimiento continuo para asegurarse de que sus colaboradores están aplicando los conocimientos adquiridos y han creado una conciencia de servicio al cliente.

Con el objetivo de prestar una buena atención se recomienda a la Gerencia mejorar la comunicación interna con el fin de informar a todo el personal sobre cambios y mas sobre los que tengan incidencia en la prestación del servicio para brindar una información clara oportuna y eficaz a nuestros clientes.

Continuar y fortalecer los lazos comerciales y difundir dando a conocer todos los aspectos positivos de La empresa a sus clientes, las cuales marcan la diferencia de la entidad ante el sector generándole bienestar, confiabilidad, desarrollo y salud.

Es muy importante que la empresa realice estudios acerca del crecimiento de la competencia, evaluando con esto la situación en que se encuentra frente a sus competidores, lo cual le ayudara a determinar las deficiencias que obstaculizan el crecimiento y desarrollo y tomar los correctivos necesarios para lograr su permanencia en el sector.

Para lograr la continuidad en la prestación del servicio a los usuarios, es importante mantener al personal especialmente al de atención al cliente, capacitándose constantemente en aspectos de atención y servicio, teniendo en cuenta la incidencia directa que ellos tienen con los usuarios para de esta manera lograr una mejor atención y satisfacción del mismo.

Es importante que los directivos estén pendientes de los cambios que se presentan en el entorno del mercado, ya que podrían tener incidencia negativa en los procesos internos de la empresa y de paso afectar el desarrollo de la misma.

Es necesario que se establezca un programa de publicidad que sirva para difundir y dar a conocer los servicios que el centro de audición y lenguaje presta en la ciudad de san Juan de Pasto.

Es fundamental involucrar a todos los niveles de la organización en el sentido de motivación y participación en la implementación de los sistemas de cambio y progreso que la organización pretenda implementar.

El proceso de retroalimentación debe ser constructivo y permanente para consolidar una cultura organizacional de cambio y de medición de logros.

BIBLIOGRAFIA

ALBRETCH, Karl: La Misión de la Empresa. España: Paidós Empresa 44, 1996.

BATEMAN, Thomas. Administración una ventaja competitiva. 4 Edición, México: Mc-Graw Hill, 2000.

BETANCOURT, Juan Ramón. Gestión estratégica, navegando hacia el cuarto Paradigma. Tercera edición. Venezuela: Ediciones T.G. RED, 2002.

COVEY, Stephen. Primero lo primero. España: Paidós Empresa 32, 1995.

DIEZ DE CASTRO, Emilio. Administración y Dirección De Empresas. 4º Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill, 2000.

HILL, Charles y JONES Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Editorial MC Graw Hill. Santa Fe de Bogota 1996.

SALLENAVE JP Planeación y Gerencia Estratégica Santa Fe de Bogotá 1997

SALLENAVE JP La Gerencia Integral Editorial Norma Santa Fe de Bogotá 1996

SERNA G. HUMBERTO, Índices de Gestión, Primera Edición, 3R Editores, Bogotá D.C., Colombia, 2001.

UNAD Modulo de proceso de planeación estratégica. Editorial UNAD 2000. Primera impresión.

ANEXOS



ANEXO A

UNIVERSIDAD DE NARIÑO VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

OBJETIVO. Obtener información de los trabajadores del CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE, acerca de todos aquellos factores que caracterizan el actual desarrollo organizacional con el fin de identificar los aspectos positivos y negativos para luego sugerir los cambios necesarios para optimizar la eficiencia organizacional. Esta encuesta es completamente confidencial y por tanto no debe incluir su nombre ni firma.

Lea por favor con atención cada frase y responda marcando una equis (X) la alternativa que mejor considere

ASPECTOS GENERALES

a. Nivel al que pertenece:

- Administrativo
Comercial
Operativo

b. Tiempo de vinculación a la empresa

- Menos de un año
Más de un año

ASPECTOS ESPECÍFICOS

Califique cada afirmación del cuestionario, con un X de acuerdo si esta es BUENA (B), REGULAR (R), MALA (M)

CUESTIONARIO	B	R	M
REMUNERACION			
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			
Recibe una compensación salarial acorde con las habilidades y experiencias?			
Se encuentra satisfecho con los beneficios de la empresa (Seguro, retiro, vacaciones etc.)?			
Recibe el pago a tiempo y en forma precisa?			
La empresa brinda bonificaciones extras por el logro del trabajo?			
CAPACITACION			

Ha asistido en los últimos dos años a eventos de capacitación relacionados con la actividad que desempeña la empresa.?			
Ha contado con el apoyo de la empresa para adelantar la capacitación?			
Su superior inmediato atiende la solicitud de apoyar la asistencia a un evento de capacitación?			
La asistencia a eventos de capacitación ha redundado positivamente en el desempeño de sus funciones en la empresa?			
SALUD OCUPACIONAL			
El ambiente físico de trabajo es adecuado?			
La ARP con la que cuenta la empresa ha brinda capacitación con respecto a prevención de desastres?			
La empresa cuenta con buen ambiente en cuanto a la limpieza?			
La iluminación en su trabajo es adecuado?			
Existen programas de prevención de enfermedades y salud ocupacional?			
Existe alguna capacitación con respecto a los accidentes de trabajo?			
DIRECCION			
El estilo de dirección facilita su participación en los diferentes procesos de la empresa?			
Los directivos le delegan responsabilidades que contribuyen a la oportuna toma de decisiones?			
El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos?			
Cree usted que los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad?			
Los directivos tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores para asignar las cargas de trabajo?			
Los directivos tratan de manera respetuosa a los trabajadores de la empresa?			
Los directivos facilitan la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?			
CANALES DE INFORMACION INTERNA			
Recibo y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?			
Su supervisor inmediato le mantiene bien informado?			
El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información?			
Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo?			
Se tienen establecidos mecanismos internos de comunicación que contribuyen al logro de los objetivos institucionales?			
Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y los diferentes niveles de la entidad?			
AMBIENTE TRABAJO			
Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?			
Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?			
Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?			
El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación,			

etc.)?			
Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, supervisores, alta gerencia).?			
EVALUACION Y DESEMPEÑO			
Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?			
Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?			
Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?			
Su trabajo es evaluado en forma justa?			
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?			
Los empleados son promovidos en forma justa?			
COMPAÑERISMO			
Las reuniones de su equipo resultan de utilidad para realizar su trabajo?			
Puedo contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesito?			
En su equipo, participa en la toma de decisiones?			
En su equipo, trabajan juntos para resolver los problemas de la empresa?			
En su equipo, los miembros restantes aprecian sus contribuciones?			
Esta satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de la empresa?			
FORMACION DE CALIDAD			
Entiende como el trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización?			
Conoce la visión, misión y los objetivos de la organización?			
Existe articulación y coordinación entre las funciones que realizan las áreas organizacionales que conforman la estructura de la entidad?			
Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso?			
Se estudian y analizan los puestos de trabajo para definir los perfiles de los empleos que conforman la planta de personal?			
La asignación y distribución de cargos responde a los requerimientos de los procesos?			
La entidad cuenta con manuales de funciones y competencias actualizados?			

Gracias por su colaboración.



ANEXO B

UNIVERSIDAD DE NARIÑO VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

ENCUESTA

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios del CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE con sede en la Ciudad de Pasto. Se solicita responder a las preguntas con la mayor objetividad posible, porque las respuestas servirán para cuantificar la demanda potencial y serán tenidas en cuenta para la toma de decisiones y estrategias. La información recolectada se manejará con carácter de confidencial y se utilizará exclusivamente para alcanzar los fines que plantea la planeación estratégica aplicada a la empresa.

1. DATOS GENERALES:

1.1 Dirección de la residencia : _____ Barrio : _____

1.2 Es usted usuario de que entidad:

- a. SALUDCOOP b. SALUD VIDA c. SANITAS
- d. COOMEVA e. EMSSANAR f. POLICIA NAL
- g. UDENAR h. SOS i. OTRO

Cual: _____

1.4 A qué régimen pertenece usted:

- a. Contributivo b. Subsidiado c. Otro

Cual: _____

2. DATOS ESPECÍFICOS

2.1 ¿Cual es el tiempo de afiliación que tiene en la entidad?:

- a. 1 año b. 3 años c. mas de 3 años

2.2 Cree usted que es servicio que prestan la IPS CENTRO DE AUDICION Y LENGUAJE esta de acuerdo a sus necesidades?

- a. SI b. NO

Por que: _____

2.3 De los siguientes servicios descritos a continuación cuales ha utilizado? :

- a. Audiometría b. Logo audiometría c. Impedanciometria
d. Electronistagmografia e. electrococleografia
f. Otoemisiones acústicas g. Prótesis Auditivas

Cuales: _____

2.4 Tiene conocimiento sobre otra IPS donde le presten los mismo servicio?

- a. SI b. NO

2.5 Cree usted que es necesario realizar algunos cambios en la atención al cliente?

a. SI b. NO

Por que: _____

2.6 En cuales de los siguientes aspectos cual cree usted que es el más importante para su atención.

a. Servicio b. Economía c. Seguridad

d. Todas las anteriores.

Observaciones: _____

¡Gracias por su colaboración!