

CONSTRUCCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA  
LA CLINICA LAS LAJAS DEL MUNICIPIO DE IPIALES

HECTOR EDUARDO POSSO MORA  
ELCY YOHANA VILLARREAL BUSTOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
IPIALES  
2005.

CONSTRUCCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA  
LA CLINICA LAS LAJAS DEL MUNICIPIO DE IPIALES

HECTOR EDUARDO POSSO MORA  
ELCY YOHANA VILLARREAL BUSTOS

Trabajo presentado como Proyecto de Grado para optar el titulo  
de Administrador de Empresas

Asesor:  
Julio Ignacio Garzón Narváez  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
IPIALES  
2005.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	16
1. GENERALIDADES ANTEPROYECTO	17
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	17
1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	17
1.3 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	17
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4.1 PREGUNTA GENERAL	18
1.4.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	18
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	19
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
1.6 JUSTIFICACION	20
1.7 MARCO DE REFERENCIA	21
1.7.1 MARCO TEORICO	21
1.7.2 MARCO CONTEXTUAL	31
1.7.3 MARCO LEGAL	31
1.7.4 MARCO CONCEPTUAL	32
1.8 COBERTURA DEL ESTUDIO	34
1.8.1 TEMPORAL	34
1.8.2 ESPACIAL	34

1.9 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	34
1.9.1 TIPO DE ESTUDIO	34
1.9.2 METODO DE INVESTIGACION	35
1.9.3 FUENTES TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION	35
1.9.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
1.9.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	37
2. ANALISIS INTERNO	38
2.1 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL	38
2.2 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	40
2.2.1 PROCESO DE PLANEACION	40
2.2.2 PROCESO DE ORGANIZACIÓN	42
2.2.3 PROCESO DE DIRECCION	43
2.2.4 PROCESO DE CONTROL	44
2.3 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS AREAS FUNCIONALES	45
2.3.1 GESTION CONTABLE Y FINANCIERA	45
2.3.2 GESTION COMERCIAL	47
2.3.3 GESTION DE SERVICIOS	47
2.3.4 GESTION DE SUMINISTROS	50
2.3.5 GESTION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	51
2.3.6 GESTION DEL TALENTO HUMANO	51
2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	52
3. ANALISIS DEL ENTORNO	55
3.1 ENTORNO DEMOGRAFICO	55

3.2 ENTORNO ECONOMICO	63
3.3 ENTORNO SOCIAL	69
3.4 ENTORNO POLÍTICO	76
3.5 ENTORNO CULTURAL	78
3.6 ENTORNO JURIDICO	79
3.7 ENTORNO TECNOLOGICO	80
3.8 ENTORNO ECOLOGICO	80
3.9 ENTORNO COMPETITIVO	81
3.9.1 EL MODELO LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	81
3.9.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	87
3.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)	90
4. FORMULACION DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA	93
4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO EVALUATIVO	93
4.1.1 MATRIZ DOFA	93
4.1.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	97
4.2 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	103
4.2.1 DEFINICION DEL HORIZONTE DE TIEMPO	103
4.2.2 REFORMULACION DE LA MISION	103
4.2.3 REFORMULACION DE LA VISION	104
4.2.4 FORMULACION DE OBJETIVOS CORPORATIVOS	104
4.3 FORMULACION ESTRATEGICA	105
4.3.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	105

4.3.2 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	111
4.3.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA I-E	115
4.3.4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)	118
4.3.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	121
4.3.6 DEFINICION DE ESTRATEGIAS GENERALES	123
4.4 TOMA DE DECISIONES	125
4.4.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	125
5. FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO	131
5.1 MOTIVACION	131
5.2 SENSIBILIZACION	132
5.3 RESISTENCIA AL CAMBIO	132
5.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS	133
5.5 TACTICAS	136
5.6 PRESUPUESTOS	136
5.7 PROCEDIMIENTOS	136
5.8 RESPONSABLES	136
5.9 FECHAS	136
5.10 PLAN OPERATIVO CLINICA LAS LAJAS 2006-2009	137
5.11 ANALISIS DEL PRESUPUESTO GLOBAL	146
6. SISTEMAS DE CONTROL Y EVALUACION	147
6.1 DEFINICION DE AREAS CLAVES DE GESTION	147
6.2 DEFINICION DE INDICADORES DE GESTION	147

6.3 ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN	147
6.4 RETROALIMENTACION	154
7. CONCLUSIONES	155
8. RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFIA Y NETGRAFIA	159
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Proyección de la población urbana y rural del Municipio de Ipiales	55
Tabla 2. Tasa de natalidad en el Municipio de Ipiales	56
Tabla 3. Tasa de mortalidad en el Municipio de Ipiales	56
Tabla 4. Diez primeras causas de morbilidad por consulta externa año 2004	57
Tabla 5. 30 primeras causas de morbilidad por urgencias año 2004	57
Tabla 6. Esperanza de vida municipio de Ipiales	59
Tabla 7. Población 2003 para el Municipio de Ipiales – Distribución por Grupos Etéreos	60
Tabla 8. Producto Interno Bruto Municipal	64
Tabla 9. Clasificación de sectores s/n sector	65
Tabla 10. Clasificación de las sociedades por sectores s/n activos	65
Tabla 11. Índice de inflación Colombia 2000-2004	67
Tabla 12. Tasa de cambio Colombia 2000-2004	68
Tabla 13. Tasa de cambio Colombia primer semestre de 2005	68
Tabla 14. Necesidades Básicas Insatisfechas municipio de Ipiales	69
Tabla 15. Cobertura del servicio de Acueducto en el municipio de Ipiales	70
Tabla 16. Cobertura del servicio de Alcantarillado en el municipio de Ipiales	71
Tabla 17. Desempleo y subempleo en Ipiales	72



Tabla 18. Evolución del salario mínimo en Colombia	73
Tabla 19. Segmentación de la Población ipialeña según afiliación al SGSSS	74
Tabla 20. Matriz MPC Clinica las Lajas	89
Tabla 21. Análisis de Vulnerabilidad Clinica las Lajas	98
Tabla 22. Ventas del sector 2004-2005	112
Tabla 23. Crecimiento del mercado entre el 2004 y el 2005	112
Tabla 24. Información base para determinar la participación relativa en el Mercado de la Clínica Las Lajas.	113
Tabla 25. Participación relativa en el mercado de la Clínica Las Lajas	113
Tabla 26. Dimensiones de la Fortaleza Competitiva de la Clínica las Lajas	119
Tabla 27. Dimensiones del atractivo del Mercado	120
Tabla 28. Matriz MPCE Clínica las Lajas	125

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz MEFI Clinica las Lajas	53
Cuadro 2. Estudiantes matriculados en instituciones urbanas en Ipiales	61
Cuadro 3. Estudiantes matriculados en instituciones rurales en Ipiales	61
Cuadro 4. Cobertura educativa en instituciones urbanas y rurales de Ipiales	61
Cuadro 5. Movimiento del registro público participación porcentual	66
Cuadro 6. Afiliados régimen contributivo municipio de Ipiales 2004	74
Cuadro 7. Afiliados a regimenes especiales municipio de Ipiales 2004	74
Cuadro 8. Afiliados al régimen subsidiado municipio de Ipiales 2004	75
Cuadro 9. Matriz MEFE Clinica las Lajas	91
Cuadro 10. Matriz DOFA Clinica las Lajas	94
Cuadro 11. Matriz PEYEA Clinica las Lajas	106
Cuadro 12. Matriz BCG Clinica las Lajas	114
Cuadro 13. Matriz MEFI para el servicio de urgencias Clinica las Lajas	116
Cuadro 14. Matriz MEFE para el servicio de urgencias Clinica las Lajas	116
Cuadro 15. Matriz MEFI para el servicio de Consulta Externa Clinica las Lajas	117
Cuadro 16. Matriz MEFE para el servicio de Consulta Externa Clinica las Lajas	117

## LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Estructura Matriz BCG	27
Grafico 2. Producto Interno Bruto Municipal	64
Grafico 3. Análisis de Vulnerabilidad Clinica las Lajas	100
Grafico 4. Matriz PEYEA	108
Grafico 5. Matriz BCG Clinica las Lajas	114
Grafico 6. Matriz I-E Clinica las Lajas	118
Grafico 7. Estructura matriz MPD	119
Grafico 8. Matriz MPD clinica las Lajas	120
Grafico 9. Matriz de la Gran Estrategia Clinica las Lajas	122

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo A. Estructura Orgánica Clínica Las Lajas
- Anexo B. Organigrama por cargos Clínica las Lajas
- Anexo C. Portafolio de Servicios Clínica Las Lajas
- Anexo D. Lista de proveedores
- Anexo E. Indicadores financieros de la Clínica año 2004

## RESUMEN

Este trabajo se ha realizado, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la Clínica las Lajas del Municipio de Ipiales, quien se halla vinculada al sector salud y ha demostrado una marcada necesidad de contar con un Plan Estratégico que le permita determinar con claridad, las acciones y estrategias requeridas para destacarse en el medio donde se encuentra.

Este documento describe en forma ordenada los pasos que se llevaron a cabo para construir la Planeación Estratégica de esta empresa. El proceso se inició con la realización de un análisis interno mediante el cual se detectaron fortalezas y debilidades de la Clínica, luego se elaboró un análisis externo con lo que se identificó oportunidades y amenazas que presentan el entorno.

Gracias a la información obtenida en los dos análisis anteriores se procede a la formulación de la Plataforma estratégica, donde mediante el diseño de un sistema matricial se determinan las estrategias y acciones óptimas para la empresa.

Posteriormente se elaboró un Plan Operativo que muestra la forma en que se deben ejecutar las acciones y estrategias para obtener los resultados esperados. Finalmente se diseñó un sistema de control y evaluación que permitirá vigilar la correcta aplicación del Plan.

Este proceso de planeación estratégica permitió analizar las estrategias y acciones requeridas para el desarrollo de cada una de las áreas de gestión de la Clínica, brindando como resultado la necesidad de estabilizar y fortalecer el área financiera que es una de las más importantes para la empresa y a la vez la que requiere de mayor atención por las dificultades que afronta. Para ello se propusieron acciones que permitan mejorar su liquidez, y así su capacidad para cumplir con sus obligaciones adquiridas.

En relación con el área comercial las estrategias desarrolladas tienen como fin mejorar la demanda de los servicios de la Clínica, contribuyendo al aumento de su participación en el mercado. Para lograrlo se plantearon acciones encaminadas a la realización de una mayor difusión del portafolio de servicios ofrecidos, a nivel local y a nivel de los municipios de la exprovincia de Obando.

Con respecto al área de servicios las acciones formuladas buscan garantizar excelentes niveles de calidad que generen una plena satisfacción de las necesidades de los usuarios. Para su materialización se hizo énfasis en el fortalecimiento de la calidad, el incremento del portafolio de servicios ofrecidos, y el valor agregado que permita exceder las expectativas de los usuarios.

Para el área del Talento humano se diseñaron estrategias con las que se pretende crear las condiciones internas mas apropiadas para garantizar su desarrollo personal, y se pueda contribuir a maximizar sus capacidades en beneficio propio y de la organización a la que pertenecen.

Con relación al área de suministros las acciones se asumieron en búsqueda de garantizar la total disposición y la calidad de los suministros requeridos para la prestación de los servicios de la Clínica en forma oportuna asegurando además un uso racional y eficiente de los mismos.

Todas estas acciones y estrategias fueron condensadas en el Plan Operativo donde se detallan los procedimientos a seguir para su materialización, y se designan factores importantes que garantizan su aplicación entre estos factores se encuentran los presupuestos necesarios, las personas responsables de su desarrollo, y las fechas en las que se deben llevar a cabo.

Esta Planeacion Estratégica se convertirá en el marco de acción que deberá orientar la actividad de la empresa para conseguir los resultados esperados por todas las empresas que se hallan inmersas dentro de conceptos de competitividad y excelencia organizacional.

## **ABSTRACT**

This work has been carried out, with the purpose of contributing to the invigoration of the Clínica las Lajas of the Municipality of Ipiales which is linked to the sector health and it has demonstrated a marked necessity to have a Strategic Plan that allows her to determine with clarity, the actions and strategies required to stand out in the means where this is.

This document describes in form ordinate the steps that were carried out to make the Strategic Planeacion of this company. The process begins with the realization of an internal analysis by means of which strengths and weaknesses of the Clinic were detected, then it was elaborated an external analysis with what it was identified opportunities and threats that it presents the environment.

Thanks to the information obtained in the two previous analyses it proceeds to the formulation of the strategic Platform, where by means of the design of a system matricial the strategies and good actions are determined for the company.

Later on it was elaborated an Operative Plan that shows the form in that the actions and strategies should be executed to obtain the prospective results. Finally it was design a control system and evaluation that it will allow to watch over the correct application of the Plan.

## INTRODUCCION

El contexto en que se hallan inmersas las empresas y organizaciones a nivel mundial plantea una serie de retos para poder lograr la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad tan ansiados por ellas. El afán por mejorar la calidad de los servicios, la eficiencia de los procesos, el incremento de la demanda de los servicios ofrecidos, entre otros, ha llevado a empresas como la Clínica Las Lajas del municipio de Ipiales a requerir de una Planeación Estratégica que le permita conseguir estos objetivos para lograr así su fortalecimiento organizacional, dicha planeación ha sido elaborada para desarrollarse entre los años 2006 y 2008.

La Planeación estratégica que aquí se presenta busca reorientar a la Clínica en su camino hacia la excelencia, para lo cual le brinda las estrategias y las acciones que debe seguir, las cuales han sido fruto de un riguroso proceso de análisis que ha incluido el acopio de información tanto interna como externa en base a la cual se desarrollo un sistema matricial que permitió la formulación de las estrategias necesarias para el desarrollo de la empresa.

De igual forma se realizo un plan operativo el cual señala la forma en que se van a materializar las estrategias y los elementos que estas involucran. Dicho plan se halla acompañado de un sistema de control que medirá la eficiencia con la que se ha puesto en marcha las estrategias y los resultados que se están obteniendo con cada una de ellas.

Esta planeacion estratégica le permite a la Clínica contar con parámetros claros y objetivos para fundamentar su toma de decisiones al conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado donde se encuentra, pudiendo así enfrentar de la mejor forma los retos empresariales que le plantee el futuro.



## **1. GENERALIDADES ANTEPROYECTO**

### **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION**

El estudio que se realizo se enfoca a la construcción de un Plan Estratégico específico para la Clínica las Lajas del Municipio de Ipiales, que involucra el análisis de la información tanto interna como externa de la Clínica con el objeto de formular las estrategias necesarias que orienten el direccionamiento de esta empresa, dichas estrategias a su vez son acompañadas por un Plan Operativo que garantiza su materialización, así como por el diseño de sistemas de evaluación que permiten controlar los resultados que se obtengan.

### **1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

La presente investigación busca dar solución a la necesidad sentida por la Clínica las Lajas del Municipio de Ipiales de contar con una Planeación Estratégica que le ayude a fortalecer su posición en el sector. Este estudio se halla dentro de la línea de investigación del programa de Administración de Empresas correspondiente a Teoría Administrativa ya que a partir del estudio de la Planeación Estratégica, que se halla inmersa dentro del saber universal de la administración de Empresas se pretende contrastar esta teoría con la realidad de la Clínica con el objeto de mejorar su situación actual.

### **1.3 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

Analizando la situación de la Clínica las Lajas del Municipio de Ipiales se observa que existe un desconocimiento de las estrategias necesarias que permitan proyectarla como una empresa líder en la prestación de servicios de salud de segundo nivel y complementarios de primer y tercer nivel, examinándose la falta de una guía estratégica que oriente las acciones tendientes a lograr una mayor vinculación de nuevas EPS, IPS, y demás instituciones que requieran de sus servicios.

Por otra parte se evidencia la necesidad de contar con información adecuada sobre los requerimientos de los usuarios en busca de ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por la Clínica.

Se observa que la Clínica no cuenta con una perspectiva clara de la situación actual del sector, desconociendo cual es su participación dentro de este y cual es la participación de las empresas competidoras. También se evidencia la falta de

un conocimiento del entorno y de las tendencias del mismo y la forma en que estas pueden incidir positiva o negativamente en la actividad de la empresa. De igual manera se analiza la necesidad de contar con un Plan Operativo general donde se plantee de forma clara y detallada las actividades a nivel global que debe realizar la empresa.

Las causas que originan dichos problemas son entre otros la inexistencia de un plan estratégico que oriente a los directivos en la toma de decisiones, así como la reciente vinculación de la Clínica en el sector y la poca disponibilidad de tiempo por parte de los directivos para formular el Plan estratégico.

Entre las posibles consecuencias que se podrán presentar de mantenerse la situación actual están la toma de decisiones con base solo en los aspectos internos de la Clínica sin tener en cuenta el entorno y sus exigencias, la pérdida de participación en el mercado al no contar con herramientas de análisis interno y externo, la deficiencia en la prestación de los servicios al no conocer los requerimientos de las empresas usuarias, la pérdida de credibilidad y de imagen ante la comunidad lo que a su vez dificultara el crecimiento y la posibilidad de obtener rentabilidad financiera.

Las soluciones que se brindan gracias a la elaboración de esta Planeación Estratégica son un mejor conocimiento del mercado y del sector donde se encuentra, gracias a la información resultante de este proceso; contando así con una perspectiva clara de las acciones y estrategias que debe asumir para hacer frente a las diferentes situaciones internas y externas que le planteara el futuro.

De igual forma se logra reducir el ambiente de incertidumbre en el que funciona, fundamentando la toma de decisiones en información real y concreta. Esta información le permite además fortalecer la calidad de sus servicios y con ello la satisfacción y lealtad de los usuarios.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 PREGUTA GENERAL**

¿Cuáles son las estrategias necesarias que debe asumir La Clínica las Lajas Ltda. del Municipio de Ipiales para mejorar la satisfacción a los usuarios y el proceso de toma de decisiones y lograr así su fortalecimiento como institución beneficiando con ello su imagen corporativa en el sector?

### **1.4.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. ¿Qué factores internos de la Clínica las Lajas pueden ser catalogados como fortalezas o debilidades en el desempeño de la misma?

2. ¿Cuáles son los factores del entorno que afectan la actuación de la empresa ya sea como oportunidades o amenazas?
3. ¿Cuál debe ser la Plataforma Estratégica adecuada para guiar a la Clínica al logro de sus objetivos organizacionales?
4. ¿Cuál debe ser el Plan Operativo que acompañe con eficiencia y eficacia la consecución de la Plataforma Estratégica?
5. ¿Qué sistemas de evaluación se debe diseñar para controlar eficientemente la puesta en marcha del Plan Operativo?

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar mediante la aplicación de la Planeación Estratégica los cursos de acción necesarios para que la empresa Clínica las Lajas del Municipio de Ipiales, pueda acrecentar su participación en el mercado, mediante la vinculación de nuevos usuarios y la plena satisfacción de las necesidades que ellos tengan en relación con su salud y bienestar.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Determinar que factores internos de la Clínica las Lajas constituyen fortalezas y cuales constituyen debilidades para el desarrollo de las actividades de la misma.
2. Establecer que oportunidades y amenazas presenta el entorno y la forma en que estas afectan la labor de la Clínica en la prestación de los servicios.
3. Formular una Plataforma Estratégica que oriente a los directivos en la toma de decisiones con el objeto de posicionar a la Clínica en el sector y mejorar su imagen corporativa.
4. Diseñar un Plan Operativo que permita la materialización de las estrategias en cada una de las áreas para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
5. Establecer un sistema de control que garantice la efectiva puesta en marcha del plan operativo.

## 1.6 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La planeación estratégica asume un papel importante en el desarrollo de las empresas ya que les permite acoplar las metas y los objetivos adecuados con los medios y las actividades correctas y necesarias para el logro de la eficiencia y eficacia empresarial.

Por esta razón resulta muy favorable y necesario que se realice este proceso para la Clínica Las Lajas del Municipio de Ipiales, quien debido a la importancia de su objeto social relacionado con la salud y la vida humana tiene a su cargo el compromiso de ser una empresa íntegra que se caracterice por la calidad de los servicios que ofrece y por el logro de la total satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Para lograr este objetivo es preciso que esta fortalezca la calidad de sus servicios y con ello su participación en el mercado atrayendo a nuevas EPS IPS y demás entidades que requieran de los servicios que esta institución ofrece.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica es un medio muy importante que en la actualidad es utilizado por una gran cantidad de empresas a nivel mundial que la consideran como una herramienta que les posibilita lograr el éxito empresarial, este proceso es acoplado por más organizaciones para identificar los propósitos que se desea a largo plazo y el curso de acción que debe seguir para alcanzarlos.

A partir de esto se analiza que su aplicación en la Clínica Las Lajas es de gran utilidad ya que le permite contar con una ventaja competitiva en relación con las empresas del sector que no han realizado este proceso y que toman sus decisiones con base en las situaciones presentes, es decir que la Clínica cimentara su proceso decisorio en realidades concretas fruto de la proyección que se hizo a futuro.

Adicionalmente le posibilita hallarse al nivel de las mejores empresas ya que contara con información valiosa que la institución puede utilizar y hacer práctica mediante el diseño de las actividades y los cursos de acción que se deberá seguir ante las situaciones previstas a futuro así como el orden en que se deben ejecutar para maximizar los beneficios y controlar los posibles cambios que se podrían presentar y que puedan terminar afectando estas actividades.

Con este estudio se pretende también contribuir a la región con el mejoramiento de los servicios que ofrece la Clínica las Lajas a sus diferentes usuarios buscando dar cumplimiento a las líneas de investigación establecidas por el programa de Administración de Empresas, para este caso en referencia a la Teoría Administrativa a la cual pertenece la Planeación Estratégica, resultando muy pertinente su aplicación en el contexto de la Clínica.

## **1.7 MARCO DE REFERENCIA**

Para la realización del presente estudio se tiene en cuenta un marco donde se plasma las bases teóricas que sustentan la investigación que se pretende realizar, también se analiza el marco contextual el cual contempla los antecedentes de la Clínica. De igual forma se considera el marco legal el cual hace referencia a las normas, leyes y decretos con base en las cuales se lleva a cabo el funcionamiento de esta institución. Finalmente se desarrolla el marco conceptual donde se definen algunos de los términos a utilizar en la investigación.

### **1.7.1 MARCO TEORICO**

La Planeación Estratégica ha sido definida por diferentes autores de la siguiente manera:

“La planeación a largo plazo es decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar”

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

“Es un diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo”

Russell Ackoff

“Es la selección entre varios caminos alternativos, del mas adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente es una planeación global a largo plazo”

Idalberto Chiavenato

“El proceso de desarrollar una estrategia...es la planeación más fundamental y de mayor alcance que los gerentes realizan para sus organizaciones”

David Hamton

La importancia de la planeación estratégica radica en que esta es una herramienta muy significativa en esta época de permanentes cambios y realidades inciertas en donde resulta muy difícil conocer las situaciones que se van a presentar en el futuro, es por ello que este proceso pretende investigar y analizar las condiciones futuras con base en las expectativas del entorno y las cualidades de la empresa y a partir de esta información se tomaran decisiones adecuadas para el beneficio de la misma.

La planeación Estratégica permite el logro de los objetivos, la misión y la visión mediante el uso adecuado de los recursos de la empresa en función de las necesidades y expectativas del cliente o usuario, asegurando que se tomen las decisiones correctas en el momento oportuno.

Para su materialización cuenta con una serie de componentes entre los cuales se encuentran:

**Estrategia:** es la adopción de cursos de acción, y la asignación de los recursos necesarios para el logro de los propósitos de la empresa a largo plazo. Las estrategias deben ser comprensibles, integradas y unificadas para asegurar su eficacia y el logro de la misión y la visión.

**Misión:** es la razón de ser de la empresa en todas sus dimensiones, estableciendo el tipo de negocio en el que se halla, la función que desempeña, para quien la desempeña, de que manera lo hace, en términos generales porque existe esta organización.

**Visión:** es hacia donde quiere llegar la empresa, es la proyección de un futuro deseado y posible pero a la vez retador y generador de compromiso. Es lo que se quiere que vean los clientes, los empleados y la sociedad.

Adicionalmente se manejan algunas variables internas como es el caso de las fortalezas, que son actividades y atributos de una organización que contribuyen apoyando el logro de los objetivos, y las debilidades que corresponden a actividades y atributos de la organización que inhiben o dificultan su éxito. Dentro de las variables externas se hallan las Oportunidades que son eventos hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada; las Amenazas por su parte son eventos, hechos o tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

El proceso de planeación estratégica se realiza mediante el desarrollo de cinco fases las cuales son: <sup>1</sup>

**1. Análisis interno:** que tiene que ver con la identificación de la visión, misión y objetivos de la empresa. Siendo necesario analizar aspectos como la identificación de la empresa, bienes y servicios que comercializa, constitución legal, capital inicial, volumen de ventas, personal que ocupa, estructura orgánica, análisis de los factores que motivaron la creación de la empresa, número de gerentes que ha tenido desde su creación, tiempo de su permanencia y factores externos o internos que han motivado cambios importantes dentro de la empresa.

Dentro del análisis interno es necesario realizar un Análisis Situacional Interno el cual pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para afrontar estratégicamente el medio ambiente micro, macro y sectorial. Este análisis se puede hacer en las siguientes dimensiones:

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis

**Diagnostico del proceso administrativo:** el cual se inicia con el análisis de la planeación existente estudiando los planes que ha elaborado la empresa a través del tiempo y las características generales de este proceso. Se continúa con el proceso de Organización referido a la estructura orgánica de la empresa, como esta conformada y si es adecuado o no para los planes, además se analiza relaciones de autoridad, responsabilidad, división del trabajo, descripción de funciones y coordinación.

En relación con el proceso de dirección se hace referencia al estilo de dirección de la empresa, clima de trabajo, motivación, comunicación y toma de decisiones. En cuanto a la Evaluación y Control se trata de conocer si existen instrumentos de control para evaluar los resultados de la gestión de los directivos y demás integrantes de la empresa.

**Análisis de la gestión de las áreas funcionales de la empresa:** se analizan las funciones que constituyen la gestión de la empresa, como una manera de evaluar procesos de trabajo y el comportamiento de cada sección con relación a su rol y contribución a los planes corporativos. Así se analizará la gestión contable y financiera teniendo en cuenta varios periodos anteriores posibilitando hacer análisis comparativos de rentabilidad y eficiencia entre un periodo y otro y entre las organizaciones del sector y competidores.

En relación con la Gestión y situación comercial esta debe comprender análisis de mercados, productos, servicios y gestión comercial. Por su parte la Gestión de la productividad analiza la relación entre lo producido y el trabajo necesario para producirlo es el esfuerzo continuo para mejorar. La Gestión de suministros hace referencia fundamentalmente a la función de aprovisionamiento y compras.

En la Gestión de investigación y desarrollo es conveniente observar si se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos o servicios en función de emprender el procesamiento de nuevos productos o la implementación de nuevos servicios. La Gestión del talento humano implica que son las personas vinculadas a la empresa, las que constituyen los cambios y determinan su desarrollo, por lo tanto deben constituirse en un principio fundamental, se debe buscar su bienestar y realización.

Para el análisis de la gestión del talento humano se recurrirá a la realización de encuestas con las que se busca recopilar información que permita identificar aspectos importantes de su situación actual.

Con toda esta información se procede a realizar la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) con la que se evaluará los principales factores internos de la empresa que se constituyen en fortalezas o debilidades y la forma de adecuarlas a los intereses de esta.

**2. Análisis del entorno:** es el análisis del macroambiente general y del macroambiente específico de la empresa con el fin de identificar cuales son las oportunidades que brinda el entorno, y que amenazas ponen en peligro el funcionamiento de la empresa en mismo. El análisis del entorno es el marco conceptual de la Planeación estratégica.

Dentro del análisis del entorno se debe estudiar el macroambiente que es el conjunto de fuerzas que a nivel macro influyen o afectan el desarrollo o comportamiento de la empresa. Este comprende diferentes entornos:

El Entorno Demográfico debe caracterizar y cuantificar la población que constituye el área de influencia de la empresa. Las características de la población que pueden analizarse son: tasa de crecimiento, tasa de natalidad, morbilidad y mortalidad, tasa de migración, esperanza de vida, entre otros. La composición de la población se puede determinar analizando: edad, sexo, nivel educativo, ubicación geográfica, ocupación etc.

El Entorno Económico se refiere al conocimiento de variables como distribución de los ingresos de la población, tendencias de la política económica del gobierno etc. Se debe analizar los siguientes aspectos: tasa de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita, análisis de crecimiento por sector económico, grupo, rama y renglón; análisis de la distribución de los ingresos de la población; índice de inflación (IPC); nivel de ahorro e inversión de la población; tasa de devaluación y tasa de cambio.

El Entorno Social comprende variables sobre desempleo, subempleo, empleo, condiciones de vida, bienestar de la población, infraestructura de los servicios básicos etc. Se analizan los siguientes aspectos: situación actual y tendencias de empleo, desempleo y subempleo, Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal; análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social teniendo en cuenta las condiciones de vida (salud, vivienda, educación e infraestructura básica); análisis de los procesos sociales de movilización, participación y organización de la población (guerrilla, sindicatos, gremios, etc.)

El Entorno Político se refiere a la situación política nacional y regional, políticas de descentralización, políticas de modernización de la administración publica etc. Se analiza los siguientes aspectos: análisis de la situación política a nivel nacional y regional; análisis de la relación de poder establecido por el juego político de grupos, partidos o movimientos políticos a nivel nacional, local y nacional, análisis de los gremios y grupos de presión que influyen en las actividades de la empresa.

El Entorno Cultural se relaciona con el análisis de los valores y comportamientos de la población que circunda a la empresa, bien sea como cliente o usuario o simplemente como vecino de la misma. Se analiza los siguientes aspectos:



características de las culturas y subculturas que conforman la población teniendo en cuenta los valores, creencias, factores de comportamiento, entre otros.

El Entorno Jurídico esta constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa ya sean para respaldar y legalizar sus actividades o imprimir restricciones a las mismas.

El Entorno Tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a la tecnología utilizada por otras empresas que trabajan con bienes y servicios similares. El Entorno Ecológico se refiere al ámbito geográfico donde opera la empresa y al impacto ambiental que generan sus actividades.

El Entorno Competitivo el cual se realiza mediante el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter para estudiar el atractivo del mercado. Para complementar este análisis se realiza la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) donde se identifica la posición de la Clínica y de sus competidores respecto a factores claves de éxito.

Adicionalmente se realiza un análisis del mercado con el objeto de determinar la opinión de los usuarios en cuanto a los servicios ofrecidos por la Clínica, estableciendo así su nivel de satisfacción. Para ello se recurre a realizar encuestas que permitan obtener esta información.

De igual forma se realiza entrevistas con los directivos de las empresas del sector, específicamente aquellas que representan una competencia directa para la Clínica, con el fin de obtener información que permita hacer un análisis comparativo sobre las ventajas y desventajas que se posee con relación a la competencia.

Con la información obtenida del análisis del entorno se procede a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la cual evalúa los principales factores externos que afectan la actividad de la empresa como oportunidades o amenazas.

El análisis interno y externo permite obtener conclusiones y llevar a la formulación de lo que debe ser y hacer la organización en el mediano y largo plazo. Para lo cual debe hacerse algunas reflexiones previas sobre que debe hacer la empresa para cumplir con sus obligaciones con el país, con sus socios, con sus trabajadores, con sus compradores, con el gobierno entre otros y cuales son las principales restricciones para el cumplimiento de dichas obligaciones.

**3. Formulación de la Plataforma Estratégica:** el anterior análisis permite observar un panorama integrado de la organización en el contexto en que existe,

muestra de que es capaz, cuales son sus intereses y fundamentalmente cual es su posicionamiento en el mercado.

Dentro de la Plataforma Estratégica Inicialmente se realiza un análisis comparativo-evaluativo que incluye la matriz DOFA y el análisis de vulnerabilidad:

- **Matriz DOFA**

El análisis DOFA ayuda a determinar si la empresa esta capacitada para desempeñarse en su medio, mientras más competitiva en comparación con sus competidores mayores probabilidades tiene de éxito. Su información proviene de las matrices MEFE y MEFI conduciendo al desarrollo de 4 tipos de estrategias:

**FO:** fortalezas internas con el objeto de aprovechar las Oportunidades externas.

**DO:** mejora las Debilidades internas valiéndose de las Oportunidades externas

**FA:** fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas externas.

**DA:** derrota las Debilidades internas y elude las Amenazas ambientales.

Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

- **Análisis de vulnerabilidad**

Determina el nivel de exposición de los factores más importantes de una empresa ante una amenaza específica; contribuye al conocimiento del riesgo a través de interacciones de dichos factores con el agente de peligro y al análisis de la capacidad de reacción que tiene la empresa ante ellos. El análisis de vulnerabilidad utiliza un cuadrante donde se analiza si la empresa se halla indefensa, en peligro, vulnerable o preparada.

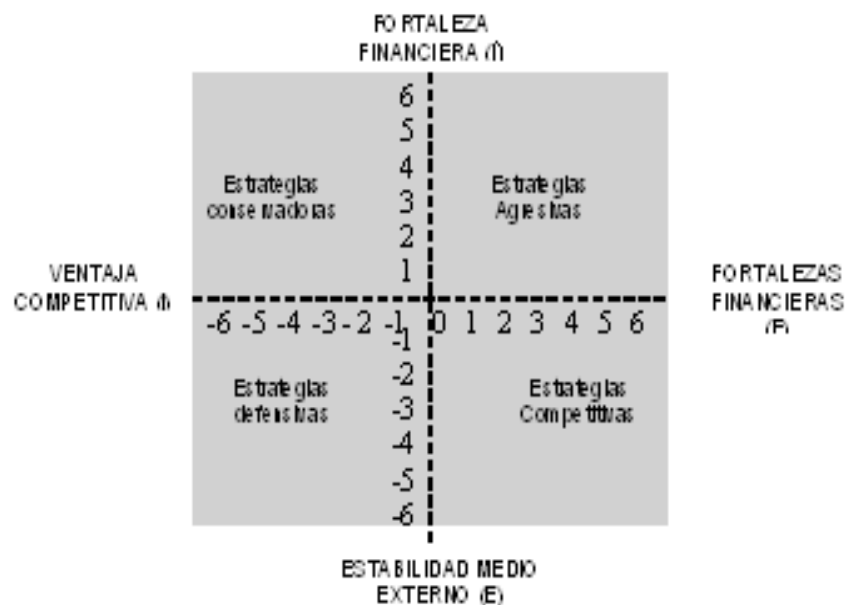
Posteriormente se procede a realizar el redireccionamiento estratégico que incluye la definición del horizonte de tiempo es decir el lapso de tiempo que implica el desarrollo del Plan, la reformulación de la Misión que consiste en revisar la misión de la empresa para perfeccionarla, modificarla o corroborarla, la definición de la visión ya que el Plan plantea nuevas perspectivas para la empresa. A continuación se procede a la Formulación de objetivos corporativos que son las realizaciones finales a largo plazo que busca la organización y sirve para medir el grado de alcance de su misión.

Para la Formulación Estratégica que es el paso siguiente se desarrollan las siguientes matrices:

- **Matriz de Posición Estratégica Y Evaluación de La Acción (PEYEA)**

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización 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.

Grafico 1. Estructura Matriz BCG



- **Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

Esta matriz presenta un análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de una empresa en función del crecimiento del mercado o sector (eje Y) y de la cuota o porción de mercado relativa (eje X). El eje Y proporciona la medida del atractivo del mercado y el eje X a la porción de mercado de la(s) UEN en relación con el competidor más grande. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de los cuatro cuadrantes: interrogantes, estrellas, huesos o vacas lecheras. El análisis de la matriz permite dilucidar cuáles UEN generan liquidez y las necesidades de liquidez de otras UEN.

- **Matriz interna – externa I-E**

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave; los totales ponderados de la Mefi en el eje x y los totales ponderados de la Mefe en el eje y. Para cada servicio de la empresa se debe preparar una matriz Mefi y una matriz Mefe para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

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

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”.

- **Matriz de política direccional (MPD)**

Mediante esta matriz se determina la estrategia mas adecuada entre 9 posibilidades, teniendo en cuenta dos dimensiones, la dimensión de la fortaleza competitiva que se ubique en el eje y, tomada de la matriz MPC y la dimensión del atractivo del mercado que se ubica en el eje x, se mide de 1 a 5 tomando al 1 como No Atractivo y a 5 como Muy Atractivo.

- **Matriz de la Gran Estrategia**

Le permite a la empresa ser ubicada en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. 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.

Finalmente se realiza el proceso de toma de decisiones que incluye el desarrollo de la siguiente matriz:

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

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, permite determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

La MCPE es un instrumento que permite 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 de buenos juicios intuitivos.

**4. Formulación del Plan Operativo:** este explica como se va a operativizar el plan estratégico, es decir como se va a implantar para llevarse a la práctica y se desarrolla mediante unos componentes básicos que son:

La Motivación, sensibilización y eliminación de la resistencia al cambio ya que con frecuencia se observa que muchos planes fracasan por que se tratan de ejecutar sin que anteceda un periodo de motivación hacia el trabajo con significado, de sensibilización con la misión y los objetivos corporativos y de humanización de las labores diarias.

Un plan por muy bien elaborado que este si no tiene ingredientes de motivación del personal que lo va a ejecutar, esta destinado a fracasar, puesto que los planes por si mismos no se desarrollan. Un plan sin el recurso humano comprometido con la misión, es letra muerta.

Por otro lado la resistencia al cambio es inherente a la condición humana, por lo que se debe tener en cuenta aspectos muy importantes, entre otros, las personas por lo general no se resisten a los cambios administrativos o tecnológicos, sino a los cambios sociales que generalmente acompañan los cambios de planes.

Los cambios no se pueden imponer, sino que las personas involucradas deben participar en la introducción del cambio, aunque la participación no se puede crear artificialmente ya que es un sentimiento que se manifiesta como una reacción para defender la forma en que se trata a las personas, de acuerdo a los valores propios de la condición humana.

Otro componente importante son los Programas y proyectos, un programa es un conjunto de acciones que pueden tener permanencia indefinida en el tiempo, un proyecto también es un conjunto de acciones, se inicia y se termina en un periodo de tiempo determinado y generalmente forma parte de un programa y de un plan.

Tanto los programas como los proyectos para su formulación exigen una metodología y una técnica particular, en diseño de objetivos, eficiencia, rentabilidad social y recursos para su ejecución. Estos programas y proyectos específicos son los que permiten materializar la misión, la consecución de los objetivos y el posicionamiento de la empresa u organización en el mercado.

También se analizan las Tácticas que constituyen programas detallados para llevar a cabo los programas y proyectos y así garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Los Presupuestos por su parte están constituidos por los recursos monetarios representados en los ingresos de la empresa y los recursos requeridos para realizar las acciones institucionales y la ejecución de los programas y proyectos. Cada programa y/o proyecto debe tener su presupuesto propio y para valorar su rendimiento se deben acompañar del análisis costo/ beneficio.

Los Procedimientos son la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operacionalización de los programas. El establecimiento de procedimientos y su cumplimiento contribuye en forma determinante para lograr una organización eficiente y eficaz. La no existencia de un manual de procedimientos ocasiona generalmente situaciones caóticas, anárquicas y desgastadoras.

También se deberá establecer Responsables para cada una de las áreas las personas garantes de ejecutar las estrategias y demás actividades requeridas para asegurar la ejecución eficiente. Las Fechas se definirán teniendo en cuenta los lapsos de tiempo necesarios para la ejecución de cada una de las estrategias.

**5. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN:** hace referencia al control y evaluación de la gestión, el cual debe estar presente durante todo el proceso. Un sistema de control y evaluación cuenta con los siguientes componentes básicos:

Definir áreas claves de gestión de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa u organización. En general se pueden considerar como áreas claves, la situación financiera, la posición en el mercado, la productividad de los recursos, el liderazgo del producto o servicio, el desarrollo de personal, la responsabilidad social, entre otros. Las áreas claves están determinadas en el análisis externo e interno de la empresa u otra organización y en la fijación de objetivos y estrategias.

Los Indicadores para Evaluación se refieren tanto a cuantificadores como a conceptos cualitativos que analizan el comportamiento de las áreas clave. Es conveniente ayudarse de la estadística para el manejo de indicadores, números, índices, valores relativos, valores absolutos, diagramas comparativos etc. El comportamiento de la empresa se debe evaluar en dos dimensiones: la evaluación

de los resultados, analizando la empresa como un todo y la evaluación de los procesos de trabajo, analizando el cómo se obtiene los resultados y el cómo funciona la gestión de la empresa.

Los Estándares de evaluación son los factores de comportamiento que se utilizan para comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados en cada área clave de gestión. La Retroalimentación implica alcanzar que haya un verdadero proceso de control y evaluación logrando que las experiencias obtenidas se traduzcan en conocimientos que se utilicen en cada nuevo proceso.

### **1.7.2 MARCO CONTEXTUAL**

El Plan estratégico se va a llevar a cabo para la Clínica Las Lajas que es una empresa del municipio de Ipiales encargada de brindar a la comunidad servicios integrales de salud con base en la calidad y respeto por la vida humana. Esta empresa se concibe con la vocación de trabajar para crecer y convertirse en una de las mejores Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, inicialmente prestando servicios de nivel de complejidad baja y media y con el interés de llegar a prestar servicios de alta complejidad.

Esta empresa inició sus labores el 2 de Marzo del año 2004, previo al cumplimiento de todas las exigencias y requisitos que la habilitan para prestar servicios de salud.

La Clínica Las Lajas se halla ubicada en la carrera 6ª n° 24-122 y el portafolio de servicios que ofrece incluye la prestación de servicios médicos asistenciales en consulta externa de medicina especializada, hospitalización, cirugía, ayudas diagnósticas y terapéuticas y todos los servicios administrativos necesarios.

### **1.7.3 MARCO LEGAL**

El sector salud en Colombia se encuentra altamente reglamentado por una normatividad tendiente a asegurar la prestación eficiente y adecuada de los servicios de salud, para ello las entidades prestadoras de salud deben regirse por las siguientes normas:

**Ley 100 de 1993.** Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones; establece una legislación nueva sobre Seguridad Social para Colombia, con énfasis en su Libro Segundo, en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. La Ley 100 en su filosofía busca ampliar la cobertura de la seguridad social para todos los habitantes del país.

En esta ley se define la Seguridad Social Integral como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

**Decreto 2309 del 2002 (15 de Octubre).** Por el cual se define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. La Atención de Salud es definida en este decreto como el conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población.

La Calidad de la Atención de Salud hace referencia a la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario.

Para la aplicación del decreto 2309 se organiza el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud que es el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos, deliberados y sistemáticos, que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país.

#### **1.7.4 MARCO CONCEPTUAL**

**Calidad:** conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas del utilizador.



**Cambio tecnológico:** es el proceso por el cual nuevos o mejorados productos, equipos, procesos se introducen en la economía.

**Competitividad:** es la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de una economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar. Es la capacidad de un proceso, proceso, empresa o sector de mantener o incrementar su participación en el mercado, nacional e internacional, de una forma que sea equitativa y sostenible.

**Control:** función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

**Cultura organizacional:** conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y estructuras y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

**Dirección estratégica:** proceso continuado, reiterativo y trasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

**Eficacia:** eficiencia en el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y los desarrollos de la organización.

**Eficiencia:** relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo.

**Estrategia:** pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente con las medidas o recursos implicados.

**Innovación:** materialización de los avances que se derivan del conocimiento acumulado y que se concreta en la creación, introducción o venta y difusión de nuevos y mejorados procesos, productos, procedimientos en la sociedad.

**Investigación:** actividad sistemática dirigida a obtener, mediante observación, la experimentación, nuevas informaciones y conocimientos que se necesitan para ampliar los diversos campos de la ciencia y la tecnología.

**Objetivo:** reglas de decisión que posibilitan guiar y medir el funcionamiento de la organización para dar cumplimiento a su misión.

**Orientación al cliente:** trato amable y rápida atención al cliente. Atender sus necesidades y solucionar sus problemas de forma adecuada y oportuna.

**Participación:** toma conjunta y solidaria de decisiones en pos de un objetivo común; responsabilidad compartida.

**Planeación estratégica:** decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera como se utilizan los recursos.

**Servicio:** resultado generado por actividades de la interfase entre proveedor y cliente y /o internas del proveedor para satisfacer necesidades del cliente.

**Sistema de calidad:** conjunto de actividades y funciones encaminadas a conseguir la Calidad, definida esta como el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

## **1.8 COBERTURA DEL ESTUDIO**

### **1.8.1 TEMPORAL**

Esta investigación se ha proyectado realizar en un lapso de tiempo de nueve semanas y abarca una Planeación de tipo Estratégico proyectada para tres años.

### **1.8.2 ESPACIAL**

La investigación se llevara a cabo en la Clínica las Lajas de Municipio de Ipiales, la cual se halla adscrita al sector salud.

## **1.9 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.9.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se pretende llevar a cabo mediante la elaboración del Plan Estratégico para la Clínica Las Lajas es descriptivo ya que busca identificar aspectos como la afluencia de usuarios a cada de uno de los servicios ofrecidos por la Clínica, características de la población objeto, situación de la Clínica frente a la competencia, imagen de la empresa frente a la comunidad.

Adicionalmente permitirá analizar la relación existente entre las características de la población y la manera adecuada en que la Clínica deberá satisfacer sus requerimientos y necesidades en relación con su salud. De igual forma pretende

brindar herramientas valiosas que ayuden a los directivos a encaminar y direccionar la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Así mismo posibilitara describir y estudiar las diferentes variables del macro y microentorno y su influencia en el funcionamiento de la Clínica y plantear estrategias que le permitan aprovecharlas y obtener el mejor beneficio posible.

### 1.9.2 METODO DE INVESTIGACION

En esta investigación se utiliza inicialmente el método descriptivo donde se realiza una recolección de datos preliminar que permite describir factores que se presentan en torno a la situación de la Clínica. Adicionalmente se hace uso del método analítico con el objeto de determinar cursos de acción que permitan el fortalecimiento de la institución en el sector.

### 1.9.3 FUENTES TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan:

- **Fuentes Primarias.** Las cuales se realizan mediante encuestas directas al Talento Humano de la Clínica, a los usuarios de los servicios ofrecidos por esta, y con la realización de entrevistas personales a los directivos de las EPS, IPS y demás empresas que se hallen adscritas al sector salud.
- **Fuentes Secundarias:** se recurre a textos, Internet, revistas y otros documentos que ayuden a soportar la investigación del tema.

### 1.9.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### Encuestas al Talento Humano

En la Clínica trabajan 105 personas. Para determinar una muestra interna que sea valida para obtener la información requerida por la investigación se utiliza la formula del muestreo proporcional para poblaciones finitas:

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

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población  
Z= Nivel de confianza  
P= Probabilidad de éxito  
Q= probabilidad de fracaso  
e= Nivel de error

Para determinar la muestra de talento humano que debe ser encuestado se aplica esta formula de la siguiente manera:

n= desconocida  
N= 105 empleados  
Z= 95% ó 1.96  
P= 50% (0.50)  
Q= 50% (0.50)  
e= 5% (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 105 \times (0.50 \times 0.50)}{(105-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

n= 82.63

La muestra que se considera para la realización de la encuesta interna es de 83 empleados.

### **Encuestas a los usuarios**

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

Donde:  
n= tamaño de la muestra  
N= tamaño de la población  
Z= Nivel de confianza  
P= Probabilidad de éxito  
Q= probabilidad de fracaso  
e= Nivel de error

Para determinar la muestra de los usuarios que debe ser encuestados se aplica esta formula de la siguiente manera:

n= desconocida  
N= 2177 Usuarios promedio mensual con que cuenta la Clínica  
Z= 95% ó 1.96  
P= 50% (0.50)  
Q= 50% (0.50)

e= 5% (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 2177 \times (0.50 \times 0.50)}{(2177-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

n= 327

La muestra que se considera para la realización de la encuesta usuarios es de 327 personas.

### **Entrevistas a empresas**

Las empresas que constituyen una competencia directa para la Clínica Las Lajas son dos el Hospital Civil de Ipiales y la Clínica Unicam ya que estas son las únicas que prestan servicios de segundo nivel. Por esto se realiza entrevistas con los directivos de las dos empresas para determinar los aspectos necesarios para la realización de la investigación.

### **1.9.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El proceso que se desarrolla en torno al manejo de la información obtenida de las fuentes primarias se inicia con la edición que consiste en revisar y clasificar los datos recopilados para que sean precisos, correctos, completos y compatibles con la tabulación. Posteriormente se procede a ingresar y codificar los datos dentro de categorías preestablecidas; para lo cual se utiliza como herramienta de ayuda la hoja electrónica Excel.

Para la tabulación de datos se cuenta los aspectos que se hallan dentro de cada categoría de la pregunta; este trabajo se facilita gracias al uso de la hoja electrónica anteriormente mencionada, haciendo que la información resultante se obtenga de forma rápida y precisa. A partir de estos datos obtenidos se puede aplicar diferentes técnicas estadísticas, como frecuencias, promedios, porcentajes, entre otros.

La presentación de la información se realiza mediante la utilización de cuadros donde se presenta la información obtenida; seguidos de una representación gráfica de estos datos y finalmente un escrito donde se interpreta dicha información y su incidencia.

## **2. ANALISIS INTERNO**

### **2.1 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL**

La empresa objeto de esta investigación es la Clínica las Lajas del Municipio de Ipiales, que se encuentra ubicada en la carrera 6ª N° 24-122 y se halla adscrita al sector salud y viene prestando sus servicios a esta zona del departamento de Nariño desde el mes de marzo del año 2004. El portafolio de servicios que ofrece incluye la prestación de servicios médico asistenciales en consulta externa de medicina especializada, hospitalización, cirugía, ayudas diagnósticas y terapéuticas y todos los servicios administrativos necesarios.

#### **RESEÑA HISTORICA CLINICA LAS LAJAS LTDA**

En el mes de Febrero de 2001 y por iniciativa de los doctores Carlos Julio Guerrero Castillo, José Alirio León Ibarra y Luís Alfredo Guerrero Castillo, personas con ideales altruistas y conocedores de la necesidad sentida de la población de la región sur del Departamento de Nariño, generada en la escasez de prestadores de servicios de salud de complejidad media y alta y convencidos de que es posible brindar una atención en salud de calidad, con humanismo y permitiendo que haya la oportunidad de escogencia por parte del usuario, nace el proyecto "CLINICA LAS LAJAS".

El proyecto desde sus inicios tenía como objetivo principal el de brindar a la comunidad servicios integrales de salud con base en la calidad y respeto por la vida humana asumiendo con total entrega y responsabilidad el reto de cambiar el concepto de la imagen de la prestación de servicios de salud que se ha manejado de tiempo atrás.

Es así que esta empresa se concibe con espíritu creativo y con la vocación de trabajar para mejorar la calidad en atención en los servicios de salud y de crecer y convertirse en una de las mejores Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, inicialmente ofreciendo servicios de nivel de complejidad baja y media y con la sana ambición de llegar a prestar servicios de alta complejidad.

Los socios fundadores convienen en constituir una sociedad comercial de responsabilidad limitada, denominándola "Sociedad Clínica Las Lajas Ltda". Esta sociedad se constituye mediante escritura pública número 2287 del primero de octubre de 2003, correspondiéndole además el NIT 837000974-5.

De esta forma se inicia de forma titánica pero concreta la realización de este proyecto. Así el 2 de Marzo del año 2004, la denominada “Sociedad Las Lajas Ltda”, a través de su Clínica Las Lajas, inicia la prestación de servicios de salud en la ciudad de Ipiales, previo al cumplimiento de todas las exigencias de construcción y dotación normadas por el antiguo Ministerio de Salud y por el Instituto Departamental de Salud de Nariño, requisitos que habilitan a la Clínica para prestar servicios de salud.

Durante el proceso de estructuración y habilitación de la Clínica, se definió y se adoptó la Misión Institucional, que describe la razón de ser, los valores y el cómo hacer las cosas. También se especifico hacia dónde se pretende ir, qué se desea ser en el futuro y cómo conseguirlo, concibiendo con estos elementos la Visión de la empresa, de la misma manera se adopto los estatutos de la Clínica.

El 27 de marzo de 2004 en un acto sobrio y de gran satisfacción para los miembros que conforman la Sociedad Las Lajas Ltda. sus directivas hacen entrega de esta Institución Prestadora de Servicios de Salud a la comunidad en general, inaugurándola en forma oficial, con la presencia del alcalde de municipio y otras personalidades.

La Clínica Las Lajas inicia así la prestación de servicios, tanto asistenciales como del área administrativa, en su planta física ubicada en la carrera 6ª n° 24-122. Infraestructura física que se construye en una edificación que a más de servir de ornato para la ciudad, cumple con las especificaciones determinadas por el Decreto 2309 del año 2002, a través del cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad, en los Prestadores de Servicios de Salud.

Su primer y único gerente hasta el momento es el distinguido profesional, Doctor José Alirio León Ibarra, quien es designado para ocupar este cargo por la Junta Directiva de la Sociedad Las Lajas Ltda.

Posteriormente en el mes de Abril entra en funcionamiento con el cumplimiento de todas las condiciones de habilitación el servicio de urgencias, en forma inmediata, acuden instituciones como el Ejército Nacional, Entidades promotoras de salud de reconocida prestancia como Coomeva, Administradoras del Régimen Subsidiado Guaitara EPS Indígena, Cajasalud UT, Caprecom, como los primeros contratantes de servicios de salud.

Hasta el momento se promedia una prestación de servicios mensuales a 2177 usuarios aproximadamente. Contando para ello con la colaboración de 105 personas contratadas por nomina y por cooperativa.

## **2.2 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.2.1 PROCESO DE PLANEACION**

Al analizar la situación de la Clínica las Lajas del Municipio de Ipiales en relación con el proceso administrativo se pudo determinar que cuenta con una definición de la misión, dentro de la cual se incluyen elementos tales como los usuarios o clientes, los servicios ofrecidos, la tecnología a utilizar, la filosofía de la empresa, un concepto de sí misma, un interés por su imagen pública, sin embargo no se hace mucho énfasis en otros elementos importantes de toda misión como, el interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, el talento humano y el mercado.

Esta definición de la misión es la siguiente:

“Brindar servicios integrales de salud, con responsabilidad social, buscando siempre la excelencia en la calidad del servicio, utilizando tecnología avanzada, y con un calificado recurso humano técnico-científico, que permita garantizar al usuario el tratamiento, mantenimiento y recuperación de su salud, buscando así la preferencia de nuestros servicios”

Existe una definición de la visión donde se muestra el reto empresarial que motiva e impulsa su actuación, evidenciando una proyección hacia el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de la región, no obstante no se define el lapso de tiempo dentro del cual se espera desarrollar dicha visión.

La definición de la visión es la siguiente:

“Ser una empresa de salud líder a través de la investigación y actualización, implementando normas de calidad y tecnología, que sitúe a la institución en el primer lugar de preferencia de los usuarios, con una proyección social al formar parte en la economía global, satisfaciendo las necesidades a todos los niveles socioeconómicos, y contribuyendo a mejorar la calidad de vida y al desarrollo de la región”

La Clínica posee definidos valores corporativos que se encargan de generar un compromiso entre el talento humano. Estos son los siguientes:

- Dignificación de la persona
- Humanismo, calidez y calidad
- Ética profesional
- Compromiso en el desarrollo del talento humano
- Eficiencia eficacia y oportunidad
- Respeto por el cliente interno y externo



- Servicio integral y personalizado
- Gestión democrática y participativa
- Tolerancia y solidaridad

Los Factores Críticos de Éxito no se hallan definidos, habiendo un desconocimiento de los mismos y su importancia para la empresa.

Existe una definición de los objetivos generales que se pretende conseguir mostrando claridad sobre los fines que se busca alcanzar. Sin embargo no existe una delimitación concreta de un horizonte de tiempo para lograrlos (corto, mediano y largo plazo) ni unos objetivos específicos que complementen y apoyen a los objetivos generales.

Los objetivos existentes son:

- Aumentar la oferta de servicios de salud a efectos de posicionar a la empresa y mejorar la calidad de vida del cliente interno y externo.
- Ejercer políticas de responsabilidad social satisfaciendo necesidades en la población que carece de un servicio de salud eficaz y eficiente.
- Establecer una cultura de investigación y actualización con objeto de mejorar la calidad en el diagnóstico, tratamiento, mantenimiento y recuperación de la salud del usuario.
- Gestionar la prestación de los servicios de salud mediante el cumplimiento de normas y procedimientos en las diferentes áreas de la empresa, con una cultura de auto control, a efectos de lograr mayor competitividad que permita el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Aplicar un sistema de garantía de calidad mediante la normalización de procesos asistenciales y administrativos que permitan una mejor funcionalidad y prestación del servicio.

Se evidencia la falta de políticas que guíen la actuación del talento humano frente a situaciones rutinarias o esporádicas que se puedan presentar, en algunas áreas se analiza que manejan algunas políticas sin embargo no han sido formalizadas de manera escrita.

La Clínica no cuenta con presupuestos que le ayuden a planificar la marcha adecuada de los ingresos, los costos, los gastos y las utilidades esto se debe a la reciente vinculación de la empresa en el sector y al hecho de que se ha observado una variación considerable en los costos de un mes a otro, debido a la fluctuación del tipo de servicios que se atiende.

Los procesos y procedimientos se hallan bien estructurados en cada una de las áreas que componen los servicios ofrecidos por la Clínica y se optimizan con el fin de reducir tiempos sin desmejorar la calidad.

Todos los elementos del proceso de Planeación son dados a conocer al talento humano en un documento que se les entrega desde el inicio de sus labores.

## **2.2.2 PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

La Clínica cuenta con una estructura organizacional evidenciable en un organigrama principal que se constituye en el marco de referencia de la organización. Este se halla diseñado por áreas o unidades funcionales, y muestra de forma clara las relaciones de autoridad y responsabilidad establecidas. Como complemento de él la Clínica ha diseñado un organigrama por cargos, el cual es exclusivamente de uso interno para la empresa. Ver ANEXOS A y B

El talento humano de cada área sabe ante quien acudir en caso de que ocurran inconvenientes o situaciones esporádicas, cada trabajador cuenta con un jefe inmediato ante el cual es directamente responsable por el cumplimiento de sus funciones. Pero en muchas ocasiones se obvia esta unidad de mando y se acude directamente al gerente para solucionar algunos inconvenientes, haciendo que él tenga una sobrecarga de trabajo, lo que evita que se concentre en situaciones más importantes.

Se analiza que existe una conciencia de responsabilidad y compromiso del talento humano con el eficiente desarrollo de sus labores, ya que conocen de la importancia de su trabajo y esfuerzo en la prestación de un buen servicio.

El número de colaboradores aproximados que supervisa un jefe dentro de la Clínica es de 4 a 5 colaboradores aproximadamente.

La toma de decisiones se realiza tanto de forma centralizada como descentralizada, la primera en caso de decisiones trascendentales que son tomadas solo por el gerente o el subgerente administrativo y financiero y la segunda cuando las decisiones son habituales y sobre ellas no recae mucha importancia.

Los procesos y procedimientos que se desarrollan en la Clínica se hallan estandarizados mediante manuales que han sido diseñados teniendo en cuenta los protocolos establecidos por el Ministerio de Protección Social.

La estructura del manual de procesos y procedimientos es el siguiente:

1. Marco legal del proceso

2. Área
3. Sección
4. Proceso
5. Subproceso

Las funciones que desempeña cada trabajador, se detallan en un manual de funciones de forma adecuada y se dan a conocer al personal responsable de su ejecución.

La estructura del manual de funciones es la siguiente:

1. Misión
2. Visión
3. Objetivos de la Clínica
4. Objetivos del manual
5. Identificación del cargo
6. Nivel del cargo
7. Ubicación del cargo
8. Naturaleza del cargo
9. Funciones
10. Responsabilidades

La Clínica cuenta con una adecuada coordinación de las diferentes actividades y funciones para el logro de los objetivos, esto se ha logrado gracias a la creación de comités y a la realización de reuniones periódicas, lo que permite la solución oportuna de problemas que se presenten.

La creatividad y la innovación son aspectos sobre los que no se ha hecho énfasis en la Clínica.

### **2.2.3 PROCESO DE DIRECCION**

La comunicación desempeña una función primordial dentro de la Clínica que es la de identificar situaciones problemáticas, solucionar conflictos, incentivar, escuchar, recomendar y promover actitudes positivas. Esta fluye en doble vía y de manera muy adecuada, en sentido vertical, diagonal y horizontal. La comunicación no solo es interna sino que se utiliza también para mantener un contacto directo con las empresas e instituciones del sector salud.

La motivación que se desarrolla en la Clínica es mediante la existencia de un clima organizacional adecuado, buen ambiente de trabajo, la celebración de cumpleaños y la realización de dos reuniones de integración al año. Sin embargo existe una predominante sensación de desmotivación al no contar con componentes de tipo económico como el pago oportuno de salarios, ni tampoco con el reconocimiento de incentivos como bonos, comisiones, entre otros.

Se analiza la existencia de liderazgo en el talento humano de algunas áreas, que buscan diferentes alternativas para la solución de problemas, las características que muestran los líderes en la Clínica son la eficiencia en la realización de las labores y un alto nivel de colaboración.

El talento humano de la Clínica es autónomo en el desempeño de sus labores aunque no siempre lo es en la toma de decisiones. Esto ha permitido mejorar la realización de cada una de sus funciones, de forma rápida, oportuna y con la colaboración de todos, evitando contratiempos y problemas en la prestación de los servicios.

#### **2.2.4 PROCESO DE CONTROL**

La Clínica cuenta con sistemas de control que permiten identificar fallas, problemas o inconformidades con lo planeado permitiendo tomar acciones correctivas. Para ello se ayudan de la revisión de informes mensuales, auditoria de cuentas médicas y de la observación directa de los diferentes procesos.

Para la aplicación adecuada del proceso de control se han identificado procesos claves dentro de la Clínica sobre los cuales se ejerce un mayor control entre ellos: el área financiera, facturación (como un Punto neurálgico), cuentas médicas, gastos, ingreso de particulares, almacén y farmacia.

Se han establecido algunos indicadores de la actividad de la empresa tales como producción clínica, eficiencia técnica y calidad los cuales son mostrados en un tablero de gestión que se halla a la vista del talento humano, de los usuarios y comunidad en general. No obstante hacen falta algunos indicadores importantes para el análisis de la gestión y situación de la Clínica.

Para la medición de los resultados se toma la información, del área de estadística y contabilidad, y se analiza si existen inconformidades con lo esperado.

En caso de hallarse desfases en lo que se esperaba lograr, se procede a realizar las respectivas correcciones a los factores que así lo requieran a fin de evitar problemas futuros.

Para el desarrollo de la retroalimentación, solo una parte de la información obtenida gracias al proceso de control es comunicada al talento humano, ya que existe otra información como la financiera que es de carácter privado y exclusivo de la alta dirección y los socios.

## **2.3 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS AREAS FUNCIONALES**

### **2.3.1 GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA**

#### **✓ Análisis Situación financiera Estados financieros**

Debido a la reciente vinculación de la Clínica las Lajas al sector, se analiza que los únicos estados financieros disponibles corresponden al año 2004, por lo que resulta imposible realizar las respectivas comparaciones con años pasados, impidiendo así que se genere un informe muy detallado de la situación contable y financiera de la empresa. Sin embargo con base en la información existente y mediante el desarrollo de un análisis vertical se pudo terminar que:

El 60.65% de los activos corresponden a activos fijos lo cual es adecuado dada la naturaleza de la empresa y al hecho de que los servicios que presta se fundamentan en los diferentes equipos y suministros que utiliza. El activo corriente representa el 39.35% del cual el 27.97% es cartera, esto indica que existe una inapropiada política de recaudo de cartera, lo que genera una gran iliquidez y una incapacidad de atender las obligaciones en especial a corto plazo. En consecuencia de lo anterior el activo corriente disponible es solo del 0.19%.

Los pasivos corresponden al 60.32%, de los cuales el 46.11% son a corto plazo siendo las obligaciones financieras las de mayor impacto con un 35.41%, por lo que existe una necesidad de reestructurar dichos plazos con estas entidades; las cuentas por pagar representan el 13.11% y las deudas con proveedores son del 10.26%. El capital social corresponde al 44.24%.

La empresa en el año 2004 reporto en su estado de resultados una perdida en el ejercicio, lo cual es justificable debido a que lleva poco tiempo en el mercado y según el proyecto que permitió su creación, el punto de equilibrio y el retorno de la inversión se esperan alcanzar aproximadamente después de 10 años de iniciadas labores, esto debido al elevado nivel de inversiones que se realizo para la puesta en marcha de la Clínica. Se analiza que los costos por la prestación de los servicios corresponden a un 48.03% de los ingresos recibidos por dichos servicios.

Se evidencia que los gastos operacionales y fundamentalmente los generados por administración corresponden al 50.30% del total de los ingresos, siendo este un porcentaje bastante elevado y en términos específicos el que genera un impacto negativo en las utilidades. De estos gastos de administración el mayor porcentaje recae en la dirección administrativa con un 32.62%, seguida de la dirección general con 16.31%,

Los gastos financieros corresponden al 7.91% del total de ingresos, mientras que los gastos no operacionales representan un 0.41%.

El resultado del ejercicio es una pérdida que corresponde al 6.41% de los ingresos recibidos.

### ✓ **Indicadores Financieros**

Los indicadores de rentabilidad permiten determinar que la utilidad operacional de la Clínica corresponde al 51.97% de los ingresos netos recibidos por los servicios prestados en el año 2004.

El rendimiento sobre la inversión muestra que la utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 5.1% es decir que cada peso (\$1) invertido en activo total genero 5.1 centavos de utilidad neta al año.

La rentabilidad del patrimonio (ROA) muestra que la pérdida neta correspondió al 12.64% del patrimonio en el año. Esto quiere decir que los accionistas de la Clínica no obtuvieron rendimiento sobre la inversión en el año 2004.

En los indicadores de endeudamiento, se analiza que en el endeudamiento total por cada peso que la empresa tiene invertido en activos 59.74 centavos han sido financiados por los acreedores.

El endeudamiento financiero indica que las obligaciones con entidades financieras equivalen al 44.62% de los ingresos recibidos por la prestación de los servicios.

Por cada peso de deuda que tiene la empresa con terceros 76.45 centavos tienen vencimiento inmediato. En otros términos 76.45% de los pasivos con terceros tienen vencimiento en el corto plazo.

En cuestión de liquidez por cada peso (\$1) que la Clínica adeuda, tiene 85 centavos de respaldo. Lo que muestra que la Clínica no esta en capacidad de responder oportunamente a sus obligaciones a corto plazo.

El capital de trabajo corresponde a un valor negativo lo que indica que la Clínica no cuenta con recursos apropiados para cancelar obligaciones, lo que puede traer como consecuencia la pérdida de credibilidad ante las entidades financieras, ante los proveedores y demás acreedores.

Los gastos financieros representan el 7.91% de los ingresos por servicios al año, es decir que del producto de estos ingresos hay que destinar el 7.91% para pagar gastos financieros.

La deuda sobre el patrimonio Indica que por cada peso (\$1) que han aportado los socios de la Clínica, esta ha adquirido 1.48 pesos en obligaciones. El

apalancamiento a corto plazo señala que por cada peso (\$1) que han aportado los socios, La clínica debe 1.13 pesos a corto plazo

En términos generales el actual panorama financiero de la empresa no es adecuado, y la falta de presupuesto le impide realizar una apropiada planeación financiera con la que se asuman las mejores acciones para contrarrestar esta situación. De igual forma esta inestabilidad es ocasionada por la poca permanencia que lleva la empresa en el medio, pero puede ser contrarrestada con la aplicación de estrategias y acciones óptimas.

### **2.3.2 GESTIÓN COMERCIAL**

Los servicios de la Clínica son dados a conocer a la población en general mediante la publicidad en medios de comunicación tales como comerciales radiales y televisivos y también por medio de la presentación del portafolio de servicios y de su publicación en el directorio telefónico. Esta gestión es apropiada ya que se hace uso de los diferentes medios de comercialización que se encuentran disponibles en el municipio.

Los servicios ofrecidos por la Clínica se hallan dirigidos a los usuarios de las EPS, ARS, SOAT, Medicina Prepagada y particulares. A pesar del poco tiempo que lleva la empresa prestando sus servicios esta gestión comercial ha sido adecuada y ha ofrecido buenos resultados aunque estos pueden ser aun mayores.

### **2.3.3 GESTIÓN DE SERVICIOS**

La Clínica Las Lajas ofrece una amplia gama de servicios (Ver Anexo A) sobre los que se enfoca la mayor atención que va desde la eficiencia de los profesionales que allí laboran, a la calidad de los suministros utilizados y la confortable y adecuada infraestructura física de que dispone.

Sobre los servicios ofrecidos por la clínica se puede destacar:

**Servicio de hospitalización:** cuenta con 28 camas, en confortables habitaciones unipersonales o bipersonales con sistema central de oxígeno y vacío de alta tecnología. Incluye los servicios que se muestran en el Anexo A

**Servicio de Urgencias:** este se brinda con médicos generales y especialistas las 24 horas, para dar una adecuada y efectiva respuesta a los usuarios en las áreas, que se observan en el Anexo A

**Servicios de consulta Especializada:** cuenta con modernos consultorios, médicos especialistas y talento humano calificado para brindar las especialidades que se muestran en el Anexo A

**Servicios de apoyo diagnóstico:** donde cuenta con los siguientes servicios de laboratorio y anatomopatología para mayor información ver Anexo A

**Imagenología y radiología:** cuenta con médicos especializados y tecnólogos capacitados para brindar imágenes diagnosticas de excelente calidad, como equipos de tecnología avanzada en las áreas de ecografía, radiología convencional y especializada, las 24 horas del día.

**Servicio de transfusión sanguínea:** ofrece los servicios de Glóbulos rojos, plasma fresco congelado, sangre total y plaquetas

**Servicio de farmacia:** donde se encuentra medicamentos en general, medicamentos intra-hospitalarios y material medico quirúrgico

**Servicios de cirugía y sala de partos:** cuenta con un adecuado talento humano, dos quirófanos dotados con equipos de alta tecnología, que garantizan la realización satisfactoria de procedimientos quirúrgicos complejos de las especialidades que se puede observar en el Anexo A

También cuenta con sala de partos y cuarto de trabajo de parto con monitoria fetal brindando servicios de alta calidad.

Adicionalmente para analizar la situación en general de los servicios ofrecidos por la Clínica se procedió a realizar una encuesta de satisfacción de los usuarios de la cual se obtuvo los siguientes resultados:

El 96.33% de los usuarios de la Clínica consideran que el servicio que utilizaron les fue asignado oportunamente, frente a un 3.67% que consideran lo contrario.

El 96.64% de los usuarios de la Clínica afirman que el servicio les fue prestado a la hora y día asignado, mientras que solo el 3.36% cree que hubo retrasos de algún tipo.

Con relación al personal que presta los servicios en la Clínica se analiza que el 96.64% de los usuarios consideran que la atención que han recibido por parte del medico es excelente, el 2.45% buena y el 0.92% regular.

En cuanto a la atención y trato por parte de las enfermeras el 97.55% dice que es excelente, el 1.83% que es bueno, el 0.31 regular y el 0.31% restante malo.



La atención y el trato por parte de las auxiliares de enfermería fue considerada excelente por el 93.88% de los usuarios, buena por el 5.50% y mala por el 0.61% de ellos.

Con referencia al servicio ofrecido por las secretarías clínicas, el 94.50% de los usuarios cree que fue excelente, 2.75% bueno, el 1.83% regular y el 0.92% malo.

Los aspectos relacionados con el lugar donde se presta el servicio se evaluaron de la siguiente forma:

El 94.19% de los usuarios piensan que la privacidad es manejada de forma excelente, el 3.67% de forma buena, el 1.53% de forma regular y el 0.61% de forma inadecuada.

La limpieza en las instalaciones donde se presta el servicio es excelente según el 93.88% de los usuarios, buena según el 4.28%, regular según el 0.92% y mala el 0.92% restante.

El 95.11% de los usuarios consideran que en la Clínica la comodidad es excelente, el 3.67% cree que es buena y el 1.22 regular.

El 96.64% de los usuarios creen que la ubicación del servicio en la Clínica es excelente, el 2.75% creen que es buena, el 0.31% regular y el 0.31% restante mala.

El lugar donde se halla la Clínica es excelente para el 94.5% de los usuarios, bueno para el 5.2% y regular para el 0.31%.

Respecto a los servicios prestados por la Clínica el 80% considera que estos cumplieron con sus expectativas, el 15% cree que excedieron sus expectativas, el 3.4% piensa que cumplieron medianamente con sus expectativas y el 1.6% restante cree que no cumplieron sus expectativas.

Los usuarios también opinaron sobre, que les gustaría que mejore la Clínica en los servicios que ofrece; el 49.5% afirma que no debe mejorar nada, el 42.5% la orientación en la realización de los trámites internos que exige la Clínica, el 3.9% la rapidez en la atención y en la prestación del servicio, el 3.2% la atención brindada por el personal y el 0.9% la comodidad de las habitaciones e instalaciones.

El 96.3% de los usuarios encuestados opinaron que volverían a utilizar los servicios de la Clínica y el 3.7% restante no lo volverían a hacer.

A la pregunta recomendaría usted a otras personas los servicios de la Clínica el 97.8% si lo haría y el 2.2% no lo haría.

En cuanto a la satisfacción que los usuarios reciben con el servicio el 93.27% afirman que es excelente, el 3.67% buena, el 2.75% regular y el 0.31% mala.

Es así como se puede analizar que la gestión de los servicios que adelanta la Clínica es muy buena no solo por el amplio portafolio de servicios, la calidad que ofrece, la infraestructura que posee sino que además por el gran nivel de satisfacción que reciben y demuestran los usuarios.

### **2.3.4 GESTIÓN DE SUMINISTROS**

En la Clínica las Lajas dada su actividad al servicio de la salud, la gestión de suministros se lleva a cabo mediante dos áreas almacén y suministros y farmacia.

El área de almacén y suministros maneja elementos como material medico quirúrgico, papelería hospitalaria y de oficina, implementos de aseo y lavandería, ropa quirúrgica y hospitalaria, equipos médicos y software en general.

Los proveedores de estos suministros son Nacionales y se pueden observar en el Anexo B

Existen elementos que tienen una mayor rotación entre ellos papelería, implementos de aseo, material medico quirúrgico.

Para la realización de aprovisionamiento se realiza un inventario de las necesidades, fruto de un promedio de consumo mensual; se programa una reunión con el comité de compras y se genera la orden de compra, de caso contrario se consulta únicamente con el gerente quien aprueba esta orden de compra. La recepción y respuesta al pedido depende de la distancia a la que se halla el proveedor, por eso la solicitud se realiza con un tiempo adecuado de anticipación.

Para la recepción de los suministros se lleva a cabo un adecuado sistema de control que consiste en la revisión del estado de los productos, cumplimiento de las especificaciones de cantidad, calidad, tamaño, fechas de vencimiento, empaclado y sellado adecuado.

Entre los problemas que se observa en el área están, el incumplimiento en los pagos a los proveedores y en muchas ocasiones la demora de estos en la entrega de los productos, de igual manera el reducido espacio con que se cuenta para el almacenamiento de estos suministros.

Los proveedores del área de almacén y suministros se seleccionan teniendo en cuenta aspectos como; los precios, la calidad, los plazos y descuentos concedidos y la rapidez del abastecimiento.

La segunda área que compone la gestión de suministros es Farmacia, donde se manejan medicamentos esenciales o vitales e insumos hospitalarios. Los proveedores son laboratorios y depósitos de las Ciudades de Pasto, Cali, etc.

Para la manipulación de los medicamentos se cuenta con áreas de recepción, cuarentena, dispensación, almacenamiento y distribución. Para su aprovisionamiento se tiene en cuenta el cálculo de los consumos mensuales promedio.

La selección de los proveedores se realiza teniendo en cuenta precios, calidad rapidez de abastecimiento, disponibilidad y plazos de pago. Para la realización de compras se solicita cotizaciones y se hace un cuadro comparativo para escoger la mejor oferta. En este proceso interviene un comité de compras en caso de que el volumen sea considerable.

El lugar donde se almacenan los suministros farmacéuticos es apropiado y cumple con las exigencias del sector. El servicio de farmacia es prestado las 24 horas del día por lo cual la satisfacción de los usuarios es muy buena.

Entre los aspectos negativos del área se halla la falta de personal, y la falta de algunos suministros.

### **2.3.5 GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

En la Clínica las Lajas no existe un área específica dedicada a la investigación y el desarrollo, sin embargo se está analizando la factibilidad de la implementación del servicio de tomografía, con el cual aun no se cuenta, pero del que se ha evidenciado una necesidad en la población, la cual espera ser cubierta por la Clínica, en aras de ampliar su portafolio de servicios y con esto la satisfacción de sus usuarios.

### **2.3.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En la Clínica las Lajas existen dos tipos de contratación por nomina y por cooperativa. El personal de cooperativa representa el 91.4% del personal total y funciona de acuerdo a los lineamientos de esta asociación y se encarga de prestar los servicios a la Clínica en calidad de Outsourcing, garantizando la calidad y la eficiencia de los mismos.

Sobre el personal de nomina correspondiente al 8.6% existe una mayor incidencia de la Clínica para el cual se desarrollan procesos como el acoplamiento de nuevo personal mediante un proceso de reclutamiento de tipo externo que se realiza por

medio de la recepción de hojas de vida. Para el reclutamiento se utiliza medios de comunicación como periódicos, emisoras y clasificados.

La selección se realiza teniendo en cuenta la experiencia, estudios realizados, conocimientos, y verificación de las referencias contenidas en la hoja de vida, para finalmente elegir a las personas mas capacitadas para ocupar el cargo vacante.

Al inicio de labores se realiza un proceso de introducción al talento humano mediante la entrega de un manual de procedimientos, de funciones y un manual general con los aspectos más importantes de la Clínica. El jefe del área se encarga de brindar una inducción.

Posteriormente se realiza un seguimiento del trabajo de cada persona, analizando sus cualidades y debilidades que deberán ser superadas.

Para el buen funcionamiento del talento humano se cuenta con un reglamento interno de trabajo y se realiza una evaluación del desempeño que se ejecuta de forma mensual.

La capacitación se hace de forma constante en aspectos como relaciones personales, salud, manejo de personal, atención al usuario, entre otros factores que se consideren necesarios.

La asignación de salarios se realiza teniendo en cuenta el cargo a desempeñar, y los conocimientos del talento humano mas no se tiene en cuenta una técnica específica.

## **2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)**

Esta matriz ha permitido evaluar los principales factores internos de la Clínica Las Lajas que se constituyen en fortalezas o debilidades y que deben ser potencializadas para obtener los mejores resultados para la empresa.

Procedimiento:

1. Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.
2. Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).
3. Asignar una calificación de 1.0 a 4.0 para indicar la representación de la variable a la organización.

Debilidad importante = 1

Debilidad menor = 2  
 Fortaleza menor = 3  
 Fortaleza importante = 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.

5. Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.

Cuadro 1. Matriz MEFI Clinica las Lajas

<b>Factores críticos para el éxito.</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS.</b>			
1. Conciencia de responsabilidad y compromiso del TH con su trabajo.	0.07	3	0.21
2. Manuales de procesos y procedimientos bien estructurados	0.03	4	0.12
3. Coordinación	0.06	4	0.24
4. Comunicación	0.04	3	0.12
5. Liderazgo en el T.H	0.02	3	0.06
6. Comercialización de servicios	0.07	4	0.28
7. Gestión de servicios	0.10	4	0.40
8. Calidad de suministros	0.06	4	0.24
9. Implementación de nuevos servicios	0.07	3	0.21
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de objetivos definidos a corto mediano y largo plazo	0.07	1	0.07
2. Falta de Factores Críticos de éxito	0.04	1	0.04
3. Políticas	0.02	2	0.04
4. Presupuestos	0.04	1	0.04
5. Falta de motivación especialmente económica	0.06	2	0.12
6. Iliquidez	0.09	1	0.09
7. Rendimiento sobre la inversión. ROE	0.04	2	0.08
8. Capital de trabajo	0.05	1	0.05
9. Retrazo en el pago a proveedores	0.06	1	0.06
10. No existe una área específica de I + D	0.01	2	0.02
	<b>1.00</b>		<b>2.49</b>

Fuente: Esta investigación

Mediante la MEFI se obtuvo el resultado de 2.49 lo que significa que la Clínica se halla en un punto intermedio donde no puede ser catalogada como una empresa absolutamente débil pero tampoco fuerte por lo que debe enfocar sus esfuerzos para contrarrestar sus debilidades y lograr constituirse como una empresa solidamente fuerte.

Las principales fortalezas con que cuenta la Clínica las Lajas son la gestión de los servicios la cual incluye la calidad de los procesos, de la tecnología, de los suministros, del talento humano, de la infraestructura y el nivel de satisfacción que existe en los usuarios. De igual forma los medios que se utilizan para comercializar los servicios y la coordinación que se desarrolla para todas las actividades.

Las mayores debilidades que posee y sobre las cuales se debe hacer énfasis son la falta de motivación en el personal, la falta de liquidez, y un rendimiento sobre la inversión negativo.

### 3. ANALISIS DEL ENTORNO

#### 3.1 ENTORNO DEMOGRAFICO

##### Tasa de crecimiento

La tasa de crecimiento general para el municipio de Ipiales según la proyección realizada a la información del censo del DANE es del 1.34, de la cual la tasa de crecimiento urbano corresponde al 1.53 y la rural al 0.63. Esta información muestra que la mayor parte de la población del municipio de Ipiales se concentra en el entorno más cercano a la Clínica las Lajas (entorno urbano).

Tabla 1. Proyección de la población urbana y rural del Municipio de Ipiales

AÑO	P. URBANA	P. RURAL	TOTAL
1995	66.232	18.431	84.663
1996	67.442	18.595	86.037
1997	68.637	18.748	87.385
1998	69.814	18.890	88.704
1999	70.985	19.026	90.011
2000	72.109	19.145	91.254
2001	73.227	19.256	92.483
2002	74.325	19.359	93.684
2003	75.403	19.450	94.853
2004	76.459	19.531	95.990
2005	77.491	19.602	97.093
2006	78.771	19.796	98.567
2007	79.897	19.913	99.810
2008	81.024	20.030	101.054
2009	82.151	20.147	102.298
2010	83.277	20.264	103.541
2011	84.404	20.381	104.785

Fuente: DANE y esta Investigación

##### Tasa de natalidad

Según la información disponible de la dirección municipal de salud se analiza que la tasa de natalidad entre los años del 2002 al 2004 ha sufrido un incremento del 23.6% lo que indica que para los últimos años existirá una mayor cantidad de

población que requerirá de los servicios de salud, convirtiéndose en una oportunidad para la Clínica.

Tabla 2. Tasa de natalidad en el Municipio de Ipiales

<b>TASA DE NATALIDAD X 1000 Hab.</b>	
PERIODO	NATALIDAD
2000	33.1 x 1000 hab.
2001	35 x 1000 hab.
2002	24.6 x 1000 hab.
2003	30.42 x 1000 hab.
2004	30.42 x 1000 hab.

Fuente: División estadística D.M.S. Ipiales 2004

### **Mortalidad**

La tasa de mortalidad en los últimos años ha mostrado una tendencia decreciente, producto de las campañas de promoción y prevención adelantadas en el municipio, esto implica que la población ipialeña tienda a aumentar, al igual que la necesidad de servicios de salud, originando una oportunidad para la Clínica de atender sus requerimientos.

Tabla 3. Tasa de mortalidad en el Municipio de Ipiales

<b>TASA DE MORTALIDAD X 1000 Hab.</b>	
PERIODO	MORTALIDAD
2000	7.0 x 1000 hab.
2001	4.5 x 1000 hab.
2002	6.0 x 1000 hab.
2003	4.6 x 1000 hab.
2004	4.6 x 1000 hab.

Fuente: División estadística D.M.S. Ipiales 2004

### **Morbilidad**

La información mostrada en las tablas 4 y 5 permite conocer las principales enfermedades que se registran en el municipio de Ipiales, tanto en consulta externa como en urgencias, lo que le brinda a la Clínica un perfil epidemiológico sobre el cual debe estar mas preparada para atender a los usuarios.



Tabla 4. Diez primeras causas de morbilidad por consulta externa año 2004

No	DIAGNOSTICO	< 1 AÑO		1 - 4 AÑOS		5 - 14 AÑOS		15 - 44 AÑOS		45 - 59 AÑOS		> 60 AÑOS		TOTAL	Tasa X 10.00 hab
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F		
1	Infección Respiratoria Aguda	971	809	1497	1246	2855	2884	3840	3809	1223	1559	561	735	21989	2.282
2	Enfermedad Diarreica Aguda	339	325	1265	1308	2347	2565	1718	2309	383	480	197	292	13528	1.403
3	Lumbago	1	3	5	7	135	235	1443	1806	729	1029	399	551	6343	658
4	Infecciones de Transmisión Sexual	0	0	0	6	2	52	149	3941	75	1580	51	290	6146	637
5	Gastritis	0	0	0	0	61	101	1478	2272	738	766	285	423	6124	635
6	Infección de Vías Urinarias	20	34	96	137	133	298	632	2209	303	831	168	367	5228	542
7	Hipertencion Arterial	0	0	0	1	1	1	91	114	219	336	1617	1904	4284	444
8	Trastornos oculares	47	39	72	126	306	208	492	382	302	349	117	109	2549	264
9	Diabetes	0	0	1	0	6	2	162	190	522	468	403	420	2174	225
10	Examen medico general	82	71	77	99	230	295	231	673	71	163	53	88	2133	221

Fuente: Información oficina estadística D.M.S. 2004 consolidados anuales IPS públicas y privadas municipio de Ipiales

Tabla 5. 30 primeras causas de morbilidad por urgencias año 2004

No	DIAGNOSTICO	< 1 año		1-4		5-14.		15.-44		45.-59		60 Y +		TOT AL	%
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F		
1	ENFERMEDAD DIARREICA AGUDA	130	113	331	299	175	170	277	436	86	91	44	99	2251	22.1
2	AMIGADALITIS AGUDA	22	20	88	87	100	123	125	130	20	40	3	13	771	7.6
3	INFECCION DE VIAS URINARIAS	6	22	11	38	6	60	71	603	22	72	9	50	970	9.5
4	GASTRITIS NO ESPECIFICA	0	6	1	0	14	20	123	293	33	72	36	62	660	6.5
5	AMIGDALITIS ESTREPCOCCICA	0	0	50	41	63	99	94	135	17	22	3	6	530	5.2
6	FARINGITIS AGUDA	39	30	94	79	44	44	26	73	18	19	14	14	494	4.9
7	NEUMONIA BACTERIANA	58	47	62	65	12	5	7	13	5	4	22	26	326	3.2
8	FIEBRE NOE SPECIFICA	28	34	69	49	25	32	16	23	5	9	4	7	301	2.9
9	CEFALEA	0	1	2	5	6	18	47	154	14	29	10	17	303	2.9
10	LUMBALGIA	0	2	0	0	4	8	67	108	24	38	20	32	303	2.9
11	DOLOR ABDOMINAL	0	1	7	14	24	34	38	89	6	16	19	28	276	2.7
12	RINOFARINGITIS AGUDA	63	54	83	93	34	44	19	41	3	12	15	17	478	4.7
13	HERIDAS EN LA CABEZA	1	0	2	10	24	5	95	33	18	15	7	5	215	2.1
14	APENDICITIS	0	3	5	5	8	8	34	97	12	24	5	26	227	2.2
15	BRONQUITIS	37	25	39	27	15	11	5	17	5	7	12	10	210	2.1
16	OTITIS MEDIA	1	2	36	29	37	30	14	24	7	9	2	3	194	1.9

17	TRAUMA CRANEO ENCEFALICO	2	5	6	21	17	23	15	37	29	8	20	14	197	1.9	
18	AMENAZA DE ABORTO	0	0	0	0	0	0	0	179	0	2	0	0	181	1.8	
19	FARINGOAMIGADLITIS	2	0	19	7	18	18	28	31	13	9	0	0	145	1.4	
20	ABDOMEN AGUDO	2	1	1	2	13	14	28	64	2	4	8	10	149	1.5	
21	TRAUMATISMO SIN ESPECIFICACION	0	1	5	2	8	10	48	28	10	10	14	14	150	1.5	
22	COLITIS Y GASTRO-ENTERITIS	1	7	10	13	15	15	21	26	7	6	5	16	142	1.4	
23	COLECISTITIS	1	0	2	4	2	3	15	55	11	17	15	10	135	1.3	
24	CELULITIS	0	0	0	0	0	7	25	24	7	14	8	15	100	1.0	
25	INTOXICACION ETILICA	0	0	0	0	1	2	53	3	9	2	3	1	74	0.7	
26	CONJUNTIVITIS AGUDA	0	0	2	4	7	6	17	10	7	9	6	3	71	0.7	
27	HERIDAS DE DEDOS	0	0	1	2	8	5	38	15	8	8	5	7	97	0.9	
28	HERIDAS MULTIPLES	0	0	0	0	0	0	32	12	3	4	6	5	62	0.6	
29	CUERPO EXTRAÑO	0	0	0	0	0	0	34	0	3	0	2	0	39	0.4	
30	DESHIDRATACION	3	7	13	10	8	9	9	20	4	6	4	30	123	1.2	
<b>TOTAL</b>		<b>396</b>	<b>381</b>	<b>939</b>	<b>906</b>	<b>688</b>	<b>823</b>	<b>1421</b>	<b>2773</b>	<b>408</b>	<b>578</b>	<b>321</b>	<b>540</b>	<b>1017</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Información oficina estadística D.M.S. 2004 consolidados anuales IPS públicas y privadas municipio de Ipiales

### **Migración**

El municipio de Ipiales al constituirse en la capital de la Exprovincia de Obando, ha sido el centro de las actividades políticas, sociales, económicas y culturales, factores que han generado un alto flujo migratorio de los pobladores de los doce municipios hacia el centro urbano regional, motivados por las actividades comerciales y oferta de servicios que allí se desarrollan.

La migración que se hace al municipio se realiza por varios motivos: bajos ingresos en los lugares de origen, desempleo o insatisfacción en el trabajo por remuneraciones bajas, inseguridad, situaciones que obligan a acceder a mejores oportunidades de empleo y el deseo de alcanzar mayores niveles en la calidad de vida.

A pesar de no haber registros de la tasa de migración que se presenta en el municipio se sabe que esta ha ido aumentando en los últimos años. Haciendo que la población se incremente y que por tanto se demande más servicios de salud. Sin embargo se analiza que esta población generalmente no se halla vinculada a ningún régimen y tampoco cuenta con ingresos suficientes para pagar servicios de salud particular, por lo que se este aspecto se considera una oportunidad pero de baja representatividad para la Clínica.

### **Esperanza de vida**

La información de la Dirección Local de Salud, señala que la esperanza de vida es mayor en las mujeres y se si tiene en cuenta que la población se halla constituida

mas por mujeres que por hombres se determinara que son las mujeres quienes probablemente demanden de un mayor numero de servicios de salud. Determinando un mercado potencial marcadamente femenino.

Tabla 6. Esperanza de vida municipio de Ipiales

<b>ESPERANZA DE VIDA</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
2000	58.2	63.8
2001	67.61	72.75
2002	67.9	75.51
2003	67.9	72.5
2004	67.9	72.5

Fuente: Dirección Local de Salud

### **Composición de la población**

**Edad:** el perfil poblacional de Ipiales se caracteriza por ser de tipo piramidal de base ancha como resultado de la predominancia de la población joven, quien mantiene la más alta participación dentro del total general en perjuicio de la población de adultos y ancianos, los cuales registran una muy baja participación con respecto al total general.

La mayor parte de la población se encuentra entre los cinco y nueve años, y la menor parte corresponde a personas mayores de ochenta años

Con relación a la Clínica esto implica, que existe una mayor población objeto en los jóvenes del municipio. Generando una oportunidad de atender sus necesidades, sin dejar de lado al resto de la población.

Tabla 7. Población 2003 para el Municipio de Ipiales - Distribución por Grupos Etareos

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
< 1	1151	1108	2259
1	1145	1106	2251
2 - 4	3388	3321	6709
5 - 9	5571	5068	10639
10 - 14	5174	4814	9988
15 - 19	4736	4528	9264
20 - 24	4520	4387	8907
25 - 29	4197	4013	8210
30 - 34	3656	3577	7233
35 - 39	3140	3203	6343
40 - 44	2275	3033	5308
45 - 49	2134	2348	4482
50 - 54	1811	2015	3826
55 - 59	1407	1580	2987
60 - 64	1067	1210	2277
65 - 69	793	940	1733
70 - 74	610	740	1350
75 - 79	433	534	967
> 80	416	546	962

Fuente: Proyección censo DANE 2003

**Sexo:** de la población registrada en el año 2003 por el DANE en el municipio de Ipiales se analiza que el 50.23% corresponde al sexo femenino, mientras que el 49.77% restante corresponde al sexo masculino analizándose una leve diferencia entre los dos géneros.

Como ya se había mencionado esto reafirma el hecho de la que mayor parte de la población es del sexo femenino, generando la oportunidad de contar con una mayor demanda de servicios de salud por parte de esta población.

**Nivel educativo:** los siguientes cuadros muestran la cobertura de las instituciones educativas tanto urbanas como rurales.

Cuadro 2. Estudiantes matriculados en instituciones urbanas en Ipiales

<b>Instituciones Urbanas</b>		
<b>Año Lectivo</b>	<b>2001-2002</b>	<b>2002-2003</b>
Preescolar	1.048	928
Primaria	7.313	7.840
Secundaria	6.355	5.523
Media vocacional	1.904	1.778
<b>Total urbano</b>	<b>16.620</b>	<b>16.069</b>

Fuente: Oficina de Planeación educativa

Cuadro 3. Estudiantes matriculados en instituciones rurales en Ipiales

<b>Instituciones Rurales</b>		
<b>Año Lectivo</b>	<b>2001-2002</b>	<b>2002-2003</b>
Preescolar	537	329
Primaria	3.970	3.535
Secundaria	980	933
Media vocacional	293	294
<b>Total rural</b>	<b>5.780</b>	<b>5.091</b>

Fuente: Oficina de Planeación educativa

Cuadro 4. Cobertura educativa en instituciones urbanas y rurales de Ipiales

<b>Año lectivo</b>	<b>Cobertura</b>
2001 - 2002	22.400
2002 - 2003	21.160
<b>%</b>	<b>12.2</b>

Fuente: Oficina de Planeación Educativa

A nivel de Educación Superior, el municipio cuenta con los programas de extensión de la Universidad de Nariño, la Universidad Mariana, la corporación Unificada CUN, la Universidad Autónoma de Nariño y la Universidad San Martín.

Se ha determinado que en Ipiales también existen institutos de educación enfocados a la salud, tal es el caso de la Escuela de Salud Sur colombiana, el Instituto INEC y el sena que pueden proveer a la empresa de recurso humano como enfermeras, auxiliares de enfermería, secretarías clínicas entre otros.

Lo anterior se constituye en una oportunidad para la Clínica, brindándole la posibilidad de contar con un amplio mercado laboral de este nivel, de donde atraer el personal capacitado que requiera.

### **Ubicación geográfica**

El municipio de Ipiales, se ubica sobre la Cordillera de los Andes, en la región sudeste del departamento de Nariño; con una extensión de 1.646 Km., que equivalen al 4.95% del área total del departamento. Su cabecera municipal, se encuentra a 0°52' de latitud Norte y 77° 38' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich, sobre una altura de 2.897 m.s.n.m. y a una temperatura promedio de 12°C.

El municipio limita al norte con los municipios de Pupiales, Gualmatán y Contadero, al sur con la República del Ecuador, al oriente con los municipios de Córdoba, Puerres y Potosí y el departamento del Putumayo y al occidente con los municipios de Aldana, Cuaspud y la República del Ecuador. Su precipitación anual promedio es de 952 m.m.<sup>2</sup>

Esta ubicación geográfica genera a una valiosa oportunidad para la Clínica, ya que convierte al municipio en centro de convergencia de varios municipios aledaños y de las poblaciones cercanas del vecino país Ecuador, lo que permite que exista un mercado mas amplio que requiera de los servicios de la Clínica y recurra a ellos, por cuestiones como la cercanía a sus lugares de origen, generando una buena oportunidad.

### **Ocupación**

Las principales actividades ocupacionales a que se dedica la población del municipio se refieren a las labores agropecuarias, comerciales, de transporte, microempresariales y turísticas. Las labores agropecuarias se refieren al cultivo especialmente de papa, maíz, cebada, arveja y frijol.

Por su posición fronteriza se presenta una marcada actividad comercial de intercambio de productos cuyo auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. El transporte muestra una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes empresas.

La ocupación es asumida para esta investigación como un factor variable y dependiente de la tasa de cambio ya que al estar las principales ocupaciones relacionadas con el comercio y el transporte; se analiza como en esta época de

---

<sup>2</sup> Plan Básico de Ordenamiento Territorial-Ipiales

reevaluación la economía local a tendido a deprimirse reduciéndose el nivel de empleo y con ello los ingresos de las familias, creándose una amenaza para la Clínica al reducirse el número de posibles usuarios.

### **3.2 ENTORNO ECONÓMICO**

#### **Tendencias de la política económica en el municipio**

La actual administración del Municipio de Ipiales ha establecido en su plan de desarrollo 2003-2007 las siguientes propuestas a desarrollar en el aspecto económico.

- a. Construir un modelo de desarrollo territorial fronterizo con miras a incentivar la inversión, tanto pública como privada del orden nacional e internacional.
- b. Establecer directrices que orienten el desarrollo de los sectores económicos primario, secundario y terciario en armonía con el uso del territorio dentro de los lineamientos y acuerdos binacionales que conduzcan a una competitividad empresarial.
- c. Canalizar recursos financieros hacia la inversión en educación, capacitación e investigación en concordancia con las necesidades de desarrollo regional, nacional e internacional.
- d. Apoyar la inversión estratégica por parte del Estado, en capital físico e infraestructura económica, como transporte, telecomunicaciones, vivienda, energía, servicios públicos básicos, turismo, patrimonio, entre otros.
- e. Fomentar y fortalecer las relaciones interinstitucionales en particular de las entidades territoriales fronterizas, buscando la cooperación al interior del país, departamento de Nariño y organismos estatales de los países vecinos.<sup>3</sup>

Las propuestas de este Plan crean la posibilidad de contar con un contexto local propicio para el desarrollo de la economía generando a su vez un mejoramiento de la calidad de vida de la gente; adicionalmente si se incentiva la inversión extranjera se generara mayor empleo y por ende mayor vinculación de la población a los servicios de salud, presentándose así una gran oportunidad para el desarrollo de la Clínica.

#### **Tasa de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita**

Se analiza que la participación del departamento de Nariño en el PIB Nacional es de apenas 1.34%, mientras que su población participa con 3.45%, lo cual justifica que el ingreso per cápita Nariñense se halle por debajo del promedio nacional.

- **Producto Interno Bruto Municipal - PIB.** En este aspecto, no se tienen datos anteriores, por lo cual se hace una aproximación del mismo para que se

---

<sup>3</sup> Plan de Gobierno Ipiales 2004-2007

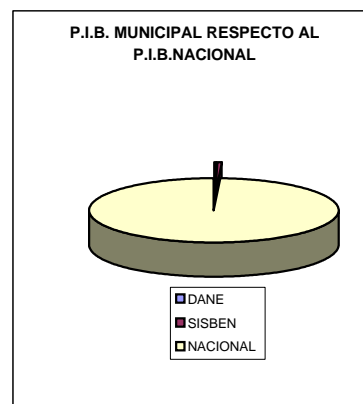
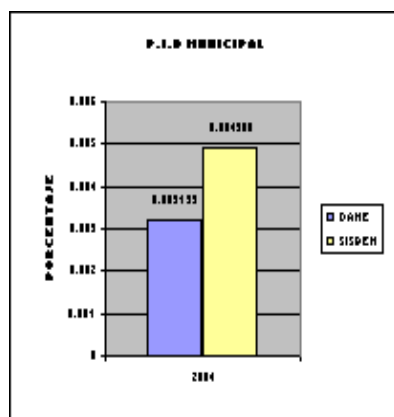
realicen los ajustes correspondientes; este se estableció de acuerdo al ingreso per cápita nacional de 1.920 dólares por persona y al número de habitantes, obteniéndose un P.I.B del 0.00307% según población DANE y del 0.004908% según población SISBEN. <sup>4</sup>

Tabla 8. Producto Interno Bruto Municipal

PIB.			
AÑO	DANE	SISBEN	NACIONAL
2004	0.003	0.004	1

FUENTE: Planeación Municipal

Grafico 2. Producto Interno Bruto Municipal



## Análisis de crecimiento por sector económico, grupo, rama y renglón Composición del producto interno bruto del municipio

### Sector Primario, Secundario y Terciario

Para determinar el comportamiento empresarial de la ciudad se realizó un análisis de las 50 principales empresas registradas en la Cámara de comercio y se realizó una clasificación por el valor de sus activos declarados en los registros de esta, debido a que es el único reporte que se tiene de las empresas. Para la anterior clasificación no se consideró los activos de las empresas de los grupos del sector financiero, la gran mayoría de las entidades financieras y bancarias que funcionan en la ciudad son agencias y por lo tanto no registran sus activos, patrimonio, etc., en esta Localidad.

<sup>4</sup> Plan de desarrollo Ipiales 2004-2007. Dimensión Económica



A partir de esto, los resultados que se obtienen permiten demostrar una caracterización de la economía local, reflejada en la composición de sus empresas. Por activos entre las 50 mayores empresas se tiene la siguiente composición: una (1) del sector primario; veinticuatro (24) del secundario y veinticinco (25) del sector del terciario de la economía. El valor total de los activos de estas empresas suma alrededor de \$115.932 millones de pesos.<sup>5</sup>

Con esto se evidencia un relativo equilibrio en cuanto a número, entre las empresas de los sectores secundario y terciario, porcentualmente el 2% corresponde al sector primario, el sector secundario participa con el 48% y el 50% pertenecen al sector terciario. De acuerdo con esta situación, la mitad de las cincuenta (50) primeras empresas se ubican en el sector terciario de la economía de allí su importancia tanto en número en activos como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9. Clasificación de sectores s/n sector

<b>Nº ORDEN</b>	<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>Nº DE EMPRESAS</b>	<b>PARTICIPACION %</b>
1	PRIMARIO	1	2.0
2	SECUNDARIO	24	48.0
3	TERCIARIO	25	50.0
	TOTAL	50	100.0

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales – Cálculos PBOT

Tabla 10. Clasificación de las sociedades por sectores s/n activos

<b>SECTOR ECONOMICO</b>	<b>VALOR ACTVOS MILLONES DE \$</b>	<b>PARTICIPACION %</b>
PRIMARIO	79.0	0.07
SECUNDARIO	11280.0	9.73
TERCIARIO	104573.0	90.20
TOTAL	115932.0	100.0

Fuente: Cámara de Comercio Ipiales: Cálculos PBOT

<sup>5</sup> Informe – Cámara de Comercio de Ipiales

La Clínica las Lajas se ubica en el sector terciario que es el que más activos tiene sin embargo se debe analizar que este también se halla compuesto por el comercio, el transporte, entre otros, por lo que se hace necesario analizar la siguiente tabla para tener mayor claridad sobre la participación de los servicios de salud en el municipio de Ipiales.

Cuadro 5. Movimiento del registro público participación porcentual

<b>SECTOR</b>	2003	2004	Participación %
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	44	46	1.73
PEZCA, PRODUCCION DE PRECES EN CRIADEROS	0	1	0.04
EXTRACCION CARBON, PETROLEO, GAS, MINERALES	1	3	0.11
INDUSTRIA Y MANUFACTURA	143	175	6.56
SUMINISTROS ELECTRICIDAD	3	2	0.08
CONSTRUCCION	29	35	1.31
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	1024	1387	52.03
HOTELES Y RESTAURANTES	139	156	5.85
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	263	374	14.03
INTERMEDIACION FINANCIERA	210	243	9.11
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y EMPRESARIALES	91	94	3.53
ADMON. PUBLICA Y DEFENSA	6	3	0.11
EDUCACION	16	18	0.68
SERVICIOS SOCIALES Y SALUD	92	74	2.78
OTRAS ACTIVIDADES SERVICIO COMUNITARIO	67	75	2.81
<b>TOTAL</b>	<b>2128</b>	<b>2666</b>	<b>100</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

Como se puede observar la participación de los servicios sociales y de salud corresponde al 2.78% del total de la economía local, analizándose que entre el año 2003 y 2004 hubo una disminución de empresas dedicadas a estos servicios. Esta situación representa una oportunidad para la Clínica ya que al reducirse el número de prestadores de servicios de salud, existe una mayor posibilidad de contar con nuevos usuarios.

### **Análisis de la distribución de los ingresos de la población**

De manera general se observa que en Colombia existen grandes brechas y enormes desigualdades entre géneros y regiones en aspectos como los servicios sociales, acceso a servicios públicos, desarrollo de infraestructura.

El rezago también se evidencia en los niveles de ingreso, donde se permanece por debajo de los llamados países de ingresos medios, los cuales según

información del Banco Mundial, obtuvieron en el período 1990-2002 un ingreso promedio de US\$4.655, mientras Colombia se quedaba con US\$2.288, en tanto que los países de ingresos altos llegaban a US\$30.450.

Esta situación es mas evidente en Nariño y por ende en Ipiales y los demás municipios, ya que se muestra que el nivel de vida de otros departamentos del país es mucho mejor y que la brecha entre los diferentes pobladores de este ha venido ahondándose entre regiones ricas y pobres; hecho que va en contravía de un crecimiento armónico y equilibrado.

Este contexto se convierte en una Amenaza para la Clínica ya que al existir en el municipio de Ipiales solo una reducida cantidad de población con recursos que les permitan acceder a los servicios de salud, implica que la mayor parte de personas no se hallaran en posibilidad de utilizar los servicios ofrecidos por la Clínica y menos los de carácter particular, ya que sus ingresos no se lo permiten.

### Índice de inflación (IPC)

La tendencia de la inflación en Colombia es de una constante reducción lo que se puede evidenciar en la Tabla 11 donde se muestra su evolución desde al año 2000 hasta el 2004.

Tabla 11. Índice de inflación Colombia 2000-2004

<b>Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)</b>					
<b>(variaciones porcentuales)</b>					
<b>1990 – 2004</b>					
Base Diciembre de 1998 = 100,00					
<b>Año</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Inflación	8.75	7.65	6.99	6.49	5.50

Fuente: [www.businesscol.com](http://www.businesscol.com)

A nivel nacional la inflación anual esperada para el año 2005 se ubica en 5.01% siendo la tasa de crecimiento mas baja de los últimos años según el DANE.

Se aprecia que el comportamiento de la inflación sigue siendo estable y acorde con la meta establecida, la cual para este año 2005 se sitúan en un intervalo de 4.5% y 5.5%. Debido a esta tendencia el emisor ha decidido mantener la postura de la actual política monetaria.

Sin embargo se debe analizar con cuidado la situación que se presenta con los combustibles y el impacto que el constante aumento de precios de los mismos

pueda llegar a traer. Y se deben analizar otras situaciones fruto de las fluctuaciones de los precios de algunos alimentos, debidos a los constantes cambios climáticos registrados.

La existencia de una baja inflación puede ser catalogada como una oportunidad para la Clínica, ya que esta a su vez genera un mayor poder adquisitivo en las personas, y como la salud se constituye en una necesidad básica, se presenta la posibilidad de que haya un mayor acceso a ella.

### **Tasa de Revaluación y tasa de cambio**

La tasa de cambio ha sufrido una notoria revaluación desde el año 2004 y ha continuado con esa tendencia durante los meses del 2005 y a pesar de la intervención del Banco de la república que ha llevado a cabo medidas como la compra de dólares en los últimos meses, el peso no parece cambiar su tendencia.

Tabla 12. Tasa de cambio Colombia 2000-2004

<b>AÑO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Tasa de cambio</b>					
Fin de año	2,229	2,291	2,815	2,778	2,390
Devaluación fin de año	18.96%	2.78%	22.87%	-1.31%	-13.97%
Promedio año	2,105	2,302	2,534	2,875	2,615
Devaluación promedio año	18.82%	9.40%	10.10%	13.50%	-9.04%

Fuente: [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

Tabla 13. Tasa de cambio Colombia primer semestre de 2005

<b>Primer semestre de 2005</b>					
<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
2364,52	2339,62	2356,81	2351,02	2339,35	2331,44

Fuente: [www.notinet.com.co](http://www.notinet.com.co)

Debido a la condición fronteriza que tiene Ipiales con un país dolarizado, como el Ecuador, existe una alta dependencia de las fluctuaciones que sufra esta moneda,

teniendo en cuenta que la situación actual es de revaluación, esta ha traído consecuencias negativas para la economía local, representadas en cierre de algunos negocios, lo que ocasiona un aumento del desempleo y una reducción en los ingresos de la población lo que desmejora sus condiciones de vida.

Desde este punto de vista la revaluación es una amenaza para la Clínica porque al contar con bajos ingresos la gente no se halla en condiciones de acceder a los servicios que esta empresa ofrece.

### 3.3 ENTORNO SOCIAL

#### Condiciones de vida y Bienestar de la población

El estudio de NBI (necesidades básicas insatisfechas) de la población relacionado con factores como: alimento, vestido, agua, vivienda, energía, salud, educación, etc. que permite determinar el nivel de pobreza de la comunidad; que se ha realizado en Ipiales ha sido teniendo en cuenta la doble cuantificación de población existente, (DANE, SISBEN), ya que con cada una de ellas los datos cambian.

Según población SISBEN presenta un N.B.I del 39.19%, para el año 2003, basándose en cobertura de servicios básicos de la población; manifestándose, un incremento en los niveles de pobreza, que afectan a 48 984 personas, que integran a unas 7.900 familias aproximadamente.

Tabla 14. Necesidades Básicas Insatisfechas municipio de Ipiales

<b>N.B.I. MUNICIPAL</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>* DANE</b>	<b>AJUSTE SISBEN</b>
2001	33.00%	37.52%
2002	33.00%	42.40%
2003	11.00%	39.19%

Fuente: DANE - Plan de Acción para el desarrollo integral de la Infancia, la Adolescencia y la familia del municipio de Ipiales

Este factor indicaría que el nivel de vida de gran parte de la población del municipio de Ipiales es muy precario, asumiéndose como una Amenaza para la Clínica en la medida que señala que una mayoría de la población no se halla en posibilidad de acudir a los servicios que allí se ofrecen y menos aun si lo hacen de forma particular.

### **Infraestructura de los servicios básicos**

Los servicios básicos que se ofrecen el municipio de Ipiales son:

**Telefonía:** el servicio de telefonía local tanto domiciliaria como pública, es prestado en el municipio por la empresa TELEOBANDO. Que hasta el año 2004 contaba con 13.837 líneas análogas urbanas, 988 líneas rurales y 135 teléfonos públicos.

**Energía:** el servicio de energía eléctrica es prestado por CEDENAR y la cobertura de redes es del 95% en el casco urbano y en el sector rural del 90%. En cuanto al alumbrado público los proyectos se ejecutan a través de la Empresa Unión Temporal de Alumbrado Público, con una cobertura en el municipio del 90%.

**Acueducto:** el servicio de acueducto del sector urbano es abastecido por aguas del río Blanco, compuesto por dos bocatomas, dos aducciones, baterías de desarenadores, tres líneas de tubería para conducción, dos plantas de tratamiento y red de distribución. Gran parte del sistema ha cumplido su vida útil.

Se observa que en el Plan de Desarrollo Ipiales merece lo mejor, de la actual administración, se pretende gestionar la segunda etapa del Plan Maestro de acueducto necesaria para brindar un mejor servicio a la comunidad. Se contempla igualmente diferentes objetivos como cobertura, calidad y permanencia del mismo. Para el servicio de acueducto se plantea una meta del 94% en cobertura.

Tabla 15. Cobertura del servicio de Acueducto en el municipio de Ipiales

<b>SECTOR</b>	<b>Promedio total de viviendas</b>	<b>No Usuarios</b>	<b>COBERTUR A ACTUAL %</b>	<b>COBERTUR A PROYECTADA %</b>
URBANO	15.083	13.538	90%	94%
RURAL *	3009	492	16.35%	22%

Fuente: PBOT

En el sector rural la cobertura del servicio de acueducto es del 16.35% según el Plan Básico de Ordenamiento Territorial y se pretende lograr una meta del 22% a través de la construcción y reposición de redes de acueductos rurales. (Se plantea como otra estrategia la ampliación y reposición de redes de acueducto en diferentes sectores de la ciudad

**Alcantarillado:** uno de los objetivos en el Plan de Desarrollo “Ipiales merece lo mejor” en lo relacionado al servicio de alcantarillado, se refiere a la cobertura, proyectándose una meta del 87% en el sector urbano. Esto se logrará a través de la construcción, ampliación y reposición de redes de alcantarillado en diferentes sectores del municipio.

Tabla 16. Cobertura del servicio de Alcantarillado en el municipio de Ipiales

SECTOR	TOTAL PROMEDIO VIVIENDAS	No USUARIOS	COBERTURA ACTUAL %	COBERTURA PROYECTADA %
URBANO	15.083	12.820	85%	87%
RURAL *	3.009	610	20.3%	22%

Fuente: PBOT-Plan de gestión ambiental – programa de gobierno

**Manejo de residuos sólidos:** La recolección de residuos sólidos se ha realizado principalmente con la concepción de prestar un servicio de aseo teniendo en cuenta solo aspectos higiénicos y sanitarios. Pero ahora se pretende además, dar un manejo integral considerando las diferentes etapas desde la producción hasta la disposición final de tal manera que el impacto generado al ambiente sea menor.

En cuanto a la recolección de residuos sólidos se tiene una cobertura del 89.6% y se proyecta una meta del 96% que se logrará con el personal adecuado y la planificación de rutas; en lo referente al barrido de calles hay una cobertura de 30.89% y se plantea un 80% de ampliación en cobertura.

Para el manejo continuo y técnico del relleno sanitario requiere la cooperación de países vecinos para conformar un mejor sistema de disposición final, esto se logrará a través del proyecto “Investigación y Formulación del Plan Integrado de Tratamiento de Residuos Sólidos Ipiales – Tulcán”, el cual se encuentra financiado por la Comunidad Andina de Naciones.

En general se evidencia que existen buenas alternativas que permitirán una mayor cobertura y una mejor prestación de los servicios públicos en la Ciudad de Ipiales. Considerándose como una oportunidad para la Clínica quien se vera favorecida por estas nuevas condiciones.

### **Situación actual y tendencias de empleo, desempleo y subempleo**

En lo que se refiere al desempleo, según proyecciones del DANE se estimó en 23% para el año 2001 y en 18.92% para el 2003. Con la población SISBEN, se proyecta en 24.48% para el 2003, con un tasa de subempleo de 43.2% y de empleo del 37.88%. Se partió del análisis de la pirámide poblacional del 2003,

donde se estima una población económicamente activa del 39,31% y una población económicamente inactiva del 40.62%, de una Población en edad de trabajar del 59,37%.

Tabla 17. Desempleo y Subempleo y Empleo en Ipiales

AÑOS	DESEMPLEO		SUBEMPLEO	EMPLEO
	DANE	AJUSTADA SISBEN	DANE	DANE
2001	23.00%	25.52		
2002	21.90%	27.51	*40.10%	*38.00%
2003	*18.92%	24.48	*43.20%	*37.88%

Fuente: \* Revista Informe Económico

Si se considera que a nivel nacional la tasa de desempleo del 2003 según del DANE fue del 14.42%, se analiza que el desempleo en Ipiales se halla por encima del promedio nacional.

Este factor puede ser considerado como una amenaza ya que al existir un elevado nivel de desempleo, las familias del municipio no cuentan con una fuente de ingresos que les permita satisfacer sus necesidades básicas, entre ellas la salud. Por otra parte al disminuir el empleo, se disminuye la vinculación de la población al régimen contributivo de la salud, y por ende los usuarios que utilizan los servicios de la Clínica.

### **Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal**

La comportamiento del salario en Colombia se halla ligado a la tendencia de la inflación, es decir que el salario mínimo legal aumenta en una proporción muy similar a la variación del IPC (índice de precios al consumidor).

La información de la siguiente tabla muestra la clara tendencia que tiene el salario a aumentar cada vez en menor proporción. Generándose bajos niveles en la calidad de vida de la población.



Tabla 18. Evolución del salario mínimo en Colombia

SALARIO MINIMO MENSUAL	AÑO	Variación entre cada año
\$203.826	1998	
\$236.460	1999	16.0
\$260.100	2000	10.0
\$286.000	2001	10.0
\$309.000	2002	8.0
\$332.000	2003	7.4
\$358.000	2004	7.8
\$381.500.	2005	6.6

Fuente: <http://www.ssf.gov.co>

Esta tendencia poco creciente del salario mínimo legal se constituye en una Amenaza al reducir la posibilidad de acudir a servicios de salud de carácter privado, ya que la situación económica de las familias lo impediría.

### **Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social**

La situación social del municipio de Ipiales se analiza teniendo en cuenta la siguiente información:

**Salud:** según los registros de la Dirección municipal de salud se analiza que para el año 2004 al régimen contributivo se halla afiliado el 23.57% de la población, al régimen especial el 6.99%, al régimen subsidiado el 38.87%, mientras que el 28.82% corresponde a población pobre no asegurada y los evasores corresponden al 1.77%

Entre el año 2003 y el 2004 se observó una reducción en la afiliación al régimen contributivo del 6.7%, y la población pobre no asegurada se redujo en un 9.7%, al igual que el régimen especial que se redujo en un 1.7%. Caso contrario al régimen subsidiado que aumentó el número de sus afiliados en un 13.84%.

Esto se constituye en una amenaza para la Clínica por lo menos para los dos próximos años, debido a intereses de tipo político que hacen que la actual administración del municipio quien se encarga del manejo del régimen subsidiado no se halle dispuesta a establecer una contratación de los servicios de la Clínica, a pesar de los múltiples intentos de negociación que ha habido. Esto le impide a la Clínica acceder a dichos usuarios del régimen subsidiado, esta situación bajo otro contexto político podría ser una valiosa oportunidad para aprovechar por la empresa.

Tabla 19. Segmentación de la Población ipialeña según afiliación al SGSSS

TIPO REGIMEN	2003	2004	% Variación
Reg. Contributivo	24337	22707	-6.7
Reg. Especial	6852	6738	-1.7
Reg. Subsidiado	32890	37441	13.84
Pobre no asegurados	30734	27760	-9.7
Evasores	0	1705	100
<b>TOTAL</b>	<b>94853</b>	<b>96331</b>	

Fuente: Dirección Municipal de Salud Ipiales

Cuadro 6. Afiliados régimen contributivo municipio de Ipiales 2004

<b>EPS-REGIMEN CONTRIBUTIVO</b>	<b>NUMERO DE AFILIADOS</b>
SEGURO SOCIAL	4200
HUMANA VIVIR	184
CAPRECOM	171
SALUCOOP	15567
COOMEVA	2440
COLSANITAS	145
<b>TOTAL</b>	<b>22707</b>

Fuente: Dirección Municipal de Salud Ipiales.

Cuadro 7. Afiliados a regimenes especiales municipio de Ipiales 2004

<b>INSTITUCION</b>	<b>NUMERO DE AFILIADOS</b>
POLICIA NACIONAL	1200
EJERCITO NACIONAL	2890
MAGISTERIO DE IPIALES	2648
<b>TOTAL</b>	<b>6738</b>

Fuente: Dirección municipal de Salud Ipiales

Cuadro 8. Afiliados al régimen subsidiado municipio de Ipiales 2004

<b>INSTITUCION</b>	<b>NUMERO DE AFILIADOS</b>
CAJASALUD – UT	7919
CAPRECOM	6696
EMSSANAR	5138
GUAITARA	15386
MALLAMAS	2302
<b>TOTAL</b>	<b>37441</b>

Fuente: Dirección Municipal de Salud Ipiales.

**Vivienda:** Ipiales presenta un elevado déficit habitacional, especialmente en los sectores de mas bajos ingresos debido a los altos índices de natalidad o de migración campesina, que generan que haya menores recursos para invertir en opciones de vivienda. En el PBOT se estima para el año 2004 un déficit de 3.760 unidades de vivienda.

La situación de la población en cuanto a vivienda representa una amenaza ya que crea una desestabilidad en el ámbito económico y social de las familias, quienes deben destinar una gran parte de su ingreso al pago de arrendamientos, al no contar con una casa propia, razón por la cual no se cubrirá adecuadamente las necesidades relacionadas con la salud y de hacerlo no se recurrirá a instituciones privadas como la Clínica.

### **Infraestructura básica**

**Vías:** la estructura vial que caracteriza al municipio de Ipiales es deficiente como consecuencia del crecimiento desordenado que ha tenido debido a la carencia de planificación limitando el desarrollo urbano vial, obstaculizando el normal tránsito vehicular y peatonal. El sentido de las vías en forma longitudinal hace que las principales vías de acceso y de desplazamiento interno confluyan en un solo punto, haciendo que se presente congestión principalmente en el centro de la ciudad

**Espacio público:** el espacio público en Ipiales se ha limitado a ser el campo residual que existe entre los paramentos construidos, pues no se han fijado políticas contundentes que proyecten el espacio público como un elemento del diseño urbano, esto ha conllevado a que se presente un déficit cuantitativo y cualitativo.

El déficit cuantitativo determinado por la proporción entre metros cuadrados de espacio público por habitante, se percibe en la falta de zonas de circulación para peatones como andenes, vías semipeatonales y la inexistencia de áreas

importantes zonificadas y determinadas particularmente para estancia, recreación y contemplación. La invasión del espacio público, en áreas de circulación y de estancia, impide la libre locomoción y disfrute del espacio como tal.

Los anteriores generan una amenaza de bajo impacto para la Clínica representada en las dificultades para movilizarse y de acceso que podrían afrontar los usuarios.

**Análisis de los procesos sociales de:**

**Movilización:** la dinámica de la población de la ciudad de Ipiales, está dada por las actividades productivas, especialmente de intercambio por cuanto la ciudad es el centro de acopio, distribución y consumo de un gran número de productos transportados desde el interior del País. Estas actividades generan una gran movilidad en la población residente, residente temporal y flotante, lo cual aumenta el número de la población local, situación que aumenta el flujo de personas desde y hacia el país vecino del Ecuador.

Esta se constituye en una oportunidad al incrementarse la población que demande servicios de salud.

**Participación y Organización de la población:** se analiza que en el municipio no existen grupos de ninguna índole (sindicatos, gremios, grupos de presión, entre otros) que afecten o incidan en la actuación de la Clínica. A pesar de la cercanía de algunos grupos insurgentes, esto no ha implicado ningún inconveniente para el funcionamiento de la empresa.

Esto genera una oportunidad al permitirle a la Clínica contar con un ambiente estable y seguro para el desempeño de su actividad.

### **3.4 ENTORNO POLÍTICO**

Dentro del Plan Básico de Ordenamiento Territorial (P.B.O.T) del Municipio de Ipiales se contemplan para la dimensión político y administrativa las políticas y estrategias que serán adelantadas con el objeto de conseguir un adecuado desarrollo del Municipio

Políticas:

1. Modernización administrativa, contable, financiera y fiscal del municipio de Ipiales: Reestructuración administrativa, tanto del sector centralizado como descentralizado en función de las nuevas funciones generadas por el P.B.O.T.

2. Manejo de información: A través de la sistematización y trabajo en red de las dependencias, tanto del sector central, como descentralizado del municipio, generado por el proceso de planeación territorial de Ipiales.
3. Capacitación recurso humano: Buscando una mayor eficiencia y productividad hacia la comunidad, acorde con las nuevas funciones enmarcadas en el ordenamiento del territorio del municipio.<sup>6</sup>

Estrategias en el sector salud:

- a. Garantizar la afiliación de la población al sistema general de seguridad social en salud
- b. Garantizar la salud pública a través de la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades
- c. Garantizar la prestación de servicios de primer nivel a la población de régimen subsidiado y población vinculada

**Análisis de la situación política a nivel nacional y regional:** A nivel nacional se analiza que las políticas gubernamentales del gobierno del presidente Álvaro Uribe y los equipos de su administración han tenido un impacto favorable en la reducción de la pobreza y la construcción de la equidad social.

Sus principales logros de tipo social se pueden evidenciar en programas como la ampliación del régimen subsidiado de salud, la nueva población beneficiaria del ICBF, los desayunos infantiles, la protección a los ancianos, el aumento de la capacitación del Sena, la reducción del desempleo, el fomento al micro crédito, el impulso a la vivienda para los pobres y el aumento de la inversión social.

El eje central de la política y la gestión del gobierno para el año 2005 es la búsqueda de un país que sea viable y que distribuya los beneficios entre la población mas pobre.

En el sector salud se ha presentado la ampliación de cobertura del régimen subsidiado de salud más importante de la última década, la mayor registrada desde la expedición de la Ley 100 de 1993, con cerca de 5 millones de nuevos beneficiarios, de los cuales 3,5 millones fueron afiliados el año pasado.<sup>7</sup>

Lo anterior significa que actualmente el número de colombianos cubiertos por el régimen subsidiado mediante las dos modalidades de subsidios (totales y parciales) es de 15,4 millones de afiliados. La meta para 2005 es llegar a 18 millones. Y gracias a una ley que se tramita en el Congreso, el propósito es que

---

<sup>6</sup> Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Ipiales

<sup>7</sup> Informe - Presidencia de la Republica

todos los colombianos, de estratos 1, 2 y 3, tengan salud subsidiada en Colombia en un plazo de dos años y medio.

Estas tendencias a nivel político tanto a nivel local como nacional permiten analizar que existe una clara disposición hacia el aumento de la afiliación de la población al régimen subsidiado, lo cual como ya se había mencionado anteriormente, bajo la actual administración del municipio de Ipiales crea una notoria amenaza para la Clínica quien no puede acceder a este tipo de contrataciones para prestar sus servicios a los usuarios afiliados a este régimen por cuestiones de índole política.

**Partidos o movimientos políticos:** estos inciden directa o indirectamente sobre aspectos como la contratación de empresas que se encarguen de prestar los diferentes servicios que se requieran para generar el bienestar de la población. De ello se analiza que la presente administración encargada de dirigir el municipio hasta el año 2007, no ha mostrado ningún interés en realizar contratos con la Clínica para la atención de la población afiliada al régimen subsidiado.

Esto implica una amenaza para la empresa por lo menos hasta que termine este periodo administrativo al no poder acceder a estos usuarios, excepto que lo hagan de forma particular.

### **3.5 ENTORNO CULTURAL.**

Dada su condición de región fronteriza en Ipiales se encuentra gran cantidad de personas de todo el país, haciendo que exista una rica diversidad de culturas y costumbres, esta región se caracteriza por la alegría que se expresa en sus fiestas tradicionales entre ellas; las fiestas de fin y comienzo de año, el carnaval de negros y blancos en enero, la fiesta de Nuestra Señora de las Lajas en Septiembre, y la fiesta de la municipalidad en Octubre

En aspectos relacionados con la salud resulta muy particular en la cultura del municipio que las personas recurran a la medicina alternativa para tratar sus enfermedades, evidenciándose la existencia de un gran numero de centros de atención de este tipo.

Lo anterior representa una amenaza para la Clínica ya que muchas personas prefieren acudir a la medicina alternativa, reduciendo la demanda de los servicios ofrecidos por esta empresa.

### **3.6 ENTORNO JURÍDICO**

Las empresas del sector salud como la Clínica las Lajas se hallan reguladas por el Ministerio de la Protección Social y vigiladas por la Superintendencia de Salud. A nivel del departamento se encuentra el Instituto departamental de salud y en el municipio de Ipiales la entidad que se encarga de ejercer control es la Dirección Municipal de salud; estas últimas vigilan y controlan entre otros los programas de promoción y prevención.

Las leyes que influyen directa e indirectamente en la actuación de la Clínica, son la Ley 100 de 1993, que comprende las obligaciones del Estado, la sociedad, y las instituciones quienes deben garantizar la calidad en la prestación de los servicios de salud. De igual forma se establecen las condiciones en las que deben operar dichas instituciones.

El Decreto 2309 del 15 de octubre de 2002, que busca lograr la calidad en la atención y en los servicios de salud prestados a la población, para ello determina un conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos, deliberados y sistemáticos, que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar dicha calidad. Esta ley establece que el Ministerio de Protección Social ajustara de manera periódica y progresiva estándares de calidad y se encargara de vigilar, inspeccionar y controlar el sistema aplicando sanciones cuando sea necesario.

Adicionalmente fija normas, requisitos y procedimientos para el cumplimiento de la capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa necesaria para el cumplimiento del Sistema Único de Habilitación y Acreditación. Determina de igual forma las responsabilidades que deben cumplir las empresas de salud.

Por su parte el código sustantivo de trabajo, brinda los lineamientos que se deben cumplir en la relación entre empleadores y trabajadores sin que se vulnere sus derechos ni sus obligaciones. De igual forma la constitución política donde se concentran las normas fundamentales del Estado Colombiano y lo que este involucra.

En términos generales esta es la principal legislación que afecta la actividad de la Clínica aunque existe una gran cantidad de decretos, resoluciones, circulares entre otros que reglamentan a las empresas del sector salud.

Esta legislación representa una oportunidad para la Clínica al brindarle los parámetros que debe cumplir para convertirse en una empresa capacitada para ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de la población a la que atienden.

### **3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO**

La tecnología relacionada con la medicina es a nivel mundial una de las que cambia con mayor aceleración, diferentes descubrimientos se realizan constantemente los cuales se hallan relacionados con nuevos instrumentos tecnológicos que facilitan el diagnóstico y tratamiento de diferentes enfermedades.

En este aspecto el Municipio de Ipiales se caracteriza por un rezago en cuanto a tecnología relacionada con la medicina, lo que impide estar al día en los nuevos cambios que plantea la ciencia. Este hecho se debe en gran medida a la escasez de recursos con la que laboran las empresas de salud.

Esta situación puede ser analizada como una oportunidad para la Clínica, quien se ha preocupado por la adquisición de tecnologías modernas, que garantizan la calidad en la atención de sus usuarios, esto gracias a que la empresa es de carácter privado y el capital con que cuenta así lo permite.

### **3.8 ENTORNO ECOLÓGICO**

Las actividades que se llevan a cabo en las empresas prestadoras de servicios de salud generan procesos de contaminación ambiental a partir de la generación de residuos de todo tipo, procedencia y naturaleza; originados, recogidos sin ninguna forma de selección y dispuestos deficientemente, la mayoría de las veces en cuerpos de agua, a cielo abierto o parcialmente incinerados; sistemas igualmente aplicados para el tratamiento de los residuos generados en la atención de pacientes; procesos éstos que generan riesgos de contaminación e infección, cuyos alcances han sido motivo de preocupación y análisis por parte de los Comités de Infecciones Intrahospitalarias, planteándose la gravedad de la situación, como problema de salud pública.<sup>8</sup>

En consecuencia el gobierno, como propuesta a la problemática planteada, promulgó la ley sanitaria nacional (Ley 9 de 1979) y con sus decretos reglamentarios, comenzó a establecer las normas sanitarias para el manejo de los residuos tanto sólidos como líquidos a nivel municipal; lo cual ha permitido una mejoría en forma progresiva. A partir de allí han sido numerosas las reglamentaciones expedidas al respecto, algunas de las cuales mencionaremos:

- Ley 9 de 1979, denominado: Código Sanitario Nacional.
- Ley 100 de 1993, sobre Sistema General de Seguridad Social.
- Ley 99 de 1993, crea Sistema Nacional Ambiental.

---

<sup>8</sup> Plan de manejo seguro de los residuos a nivel de instituciones prestadoras de servicios de salud - Ministerio de Protección Social



- Ley 142 de 1994, sobre servicios públicos domiciliarios.
- Decreto 605 de 1996, establece las disposiciones sanitarias de residuos sólidos y prestación de servicios de aseo.
- Resolución 2309 de 1986, del Ministerio de Salud, establece denominación de Residuos Especiales.
- Resolución 4445 de 1996, Ministerio de Salud, sobre disposiciones generales de establecimientos hospitalarios y similares.

Las empresas de salud deben elaborar un plan individual para el manejo de los residuos que generan, evitando crear un impacto negativo en el ámbito geográfico donde opera; para ello deberán hacer énfasis en aspectos como:

- Manejo integral de residuos sólidos hospitalarios.
- Manejo del agua, de uso y residual y del aire.
- Evaluaciones de salud pública.
- Reducir riesgo biológico de las personas que residen en la zona de influencia de las clínicas y hospitales.
- Relación salud – medio ambiente.
- Bioseguridad.
- Vigilancia en salud ambiental.

El entorno ecológico y la legislación que se encarga de su protección representan una oportunidad para que la Clínica acople sus procesos de tal forma que no afecte el entorno que la rodea. Gozando con ello de la aceptación y aprobación de la autoridades y de la comunidad en general.

**Manejo de residuos sólidos peligrosos en el Municipio de Ipiales:** actualmente el Municipio no cuenta con un ente encargado del manejo de estos residuos, por lo que las empresas de salud se ven en la necesidad de buscar entidades en otras regiones que se encarguen del manejo de estos residuos. Esto significa una amenaza para la Clínica ya que la obliga a incurrir en costos elevados por este concepto.

### **3.9 ENTORNO COMPETITIVO**

#### **3.9.1 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Este análisis permitió realizar una valoración de la competencia y complementar además el análisis externo identificando amenazas y oportunidades representadas en la entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

**Economías de escala:** no se dan en este tipo de empresas ya que existen elevados costos variables que aumentan proporcionalmente con la cantidad de usuarios atendidos. Es por ello que ninguna de las tres empresas cuenta con una ventaja en este sentido.

**Identificación de marca:** la Clínica las Lajas a pesar de su poco tiempo en el mercado ya goza de una buena imagen y de un amplio reconocimiento en el mercado donde se caracteriza por la calidad de los servicios que ofrece. El Hospital Civil de Ipiales también es muy reconocido ya que lleva más de 18 años en el mercado lo cual hace que la gente lo identifique muy bien.

Por su parte la Clínica Unicam a pesar de llevar 10 años en el mercado no goza de un gran reconocimiento entre la población ya que su gestión no le ha permitido destacarse en el mercado de la manera mas adecuada.

**Facilidad de acceso a canales de distribución:** las EPS, IPS y ARS, tienen libertad de escoger a la empresa que preste a sus afiliados los servicios de segundo nivel de complejidad, pero el hospital Civil de Ipiales posee una ventaja ya que solo él puede acceder a la contratación de la atención de la población Sisben del régimen subsidiado.

**Intensidad de requerimientos de capital:** el capital requerido para la implementación de una clínica u hospital de segundo nivel y complementarios de primer y tercer nivel es bastante elevado ya que las exigencias del sector y del tipo de servicios que se atienden demandan de grandes inversiones en infraestructura física y en equipos de alta tecnología con las que se pueda atender las necesidades de la salud con total calidad. En este caso el capital invertido es mayor en el Hospital Civil y la Clínica las Lajas ya que su infraestructura es superior a la de la Clínica Unicam al igual que la tecnología con la que esta cuenta.

**Acceso a tecnología avanzada:** el acceso a la tecnología especializada se ve afectado directamente por los altos costos que esta implica, ya que en la mayoría de casos esta es importada de otros países razón por la cual se incrementa su valor. En cuanto a la oferta se refiere existen varias empresas en el país que se dedican a la importación y comercialización de estos equipos, por la que se puede adquirir tecnología ya nacionalizada.

En el municipio se analiza que la Clínica las Lajas posee una ventaja en cuanto al nivel tecnológico ya que cuenta con equipos actualizados mientras que el Hospital a pesar de contar con los equipos necesarios algunos ya se hallan desactualizados y la Clínica Unicam no posee los todos los equipos necesarios para ofrecer los mismos servicios que la Clínica las Lajas y el Hospital Civil.

**Importancia de los efectos de la experiencia:** la experiencia no puede constituirse como una barrera ya que al existir toda una normatividad que orienta la adecuada actuación de las empresas del sector, una nueva empresa puede acoplarse a estas exigencias y lograr posicionarse rápidamente en el mercado. El Hospital Civil de Ipiales es quien cuenta con mayor experiencia en el sector ya que lleva más de 18 años, seguido de la Clínica Unicam con 10 en el mercado en tanto que la Clínica las Lajas solo lleva dos años y a pesar de este poco tiempo ha logrado consolidarse y obtener ventajas sobre sus competidores.

**Protección del sector por parte del gobierno:** el acceso de las empresas al sector se halla restringido y limitado al cumplimiento de una serie de exigentes normas gubernamentales que buscan asegurar excelentes niveles de calidad en la prestación del servicio, razón por la que se dificulta la entrada de nuevas empresas competidoras.

**Regulación del sector por el gobierno:** teniendo en cuenta que el sector salud se encarga de velar por el bienestar de la población se crea toda una normatividad tendiente a garantizar que este servicio se preste dentro de parámetros de equidad y calidad razón por la cual existe una legislación exigente en cuanto a la inversión en infraestructura física, equipos y demás tecnología de igual forma existe una regulación permanente por parte del Ministerio de Protección Social y de las demás entidades nacionales, departamentales y municipales que se encargan de la vigilancia del sector. La regulación del gobierno es muy similar para las tres empresas que prestan este tipo de servicios en el municipio.

**Ayuda del gobierno a los competidores:** las políticas del gobierno tienden a beneficiar mas a las empresas de salud pertenecientes a las entidades gubernamentales es por esto que en el municipio el Hospital Civil cuenta con un mayor acceso al régimen subsidiado y de forma particular a los usuarios del Sisben siendo esta una ventaja a su favor, mientras que a las empresas de carácter privado como las dos Clínicas se les impide la atención de esta población.

**Especialización de activos:** la tecnología y los equipos relacionados con la medicina son de uso exclusivo para el campo de la salud. Esto se constituye en una fuerte barrera de salida ya que es muy difícil vender este tipo de activos, al igual que las instalaciones físicas cuyos espacios han sido diseñados específicamente para este tipo de empresas. Este aspecto es una desventaja para las tres empresas, objeto de análisis en esta investigación.

**Costo fijo de salida:** este aspecto se constituye en una barrera para estas empresas ya que para salir del sector no existe un costo como tal pero si una pérdida de la inversión de aproximadamente el 30% y del GoodWill logrado.

**Interrelación estratégica:** no existe ninguna interrelación estratégica entre el Hospital y las dos Clínicas que impida la entrada de nuevos competidores al mercado, ni tampoco que estimule el desarrollo de las mismas.

**Barreras emocionales:** no existe ningún tipo de barreras emocionales que impidan que la empresa deje de operar, excepto el hecho de que algunos clientes se pueden acostumbrar al tipo de servicio que reciben en cualquiera de las empresas, por lo que no se van a sentir muy a gusto al tener que cambiar de prestador de servicio.

**Restricciones gubernamentales:** el gobierno en relación con las empresas del sector salud brinda total libertad para dejar de operar en el momento que así lo consideren, es decir no existen restricciones de este tipo.

**Restricciones sociales:** no existen restricciones por parte de la sociedad, sin embargo esta pierde al dejar de prestar sus servicios una empresa de salud de elevado nivel de complejidad, ya cuenta con menos opciones para atender su salud con la mayor exigencia de calidad.

- **La rivalidad entre los competidores**

**Numero de competidores igualmente equilibrados:** actualmente en el municipio de Ipiales existen dos empresas que se consideran competidores directos de la Clínica las Lajas siendo estas el Hospital civil de Ipiales y la Clínica Unicom ya que estas son las únicas que prestan servicios de segundo nivel de complejidad, aunque existe una mayor similitud entre las dos primeras mientras que la Clínica Unicom se halla rezagada en varios aspectos.

**Crecimiento relativo del sector:** en el municipio de Ipiales existe en el sector salud la tendencia a reducir el número de empresas que lo componen, situación benéfica para las actuales empresas.

**Características del servicio:** este tipo de servicios se halla enfocado hacia el logro de la calidad, en el tratamiento de la salud, y tiene como objetivo garantizar el bienestar de la población en general para lo cual involucra la mejor tecnología en cada proceso y un talento humano idóneo para la ejecución de cada procedimiento. De igual forma este tipo de servicio debe cumplir con unos requerimientos en cuanto a infraestructura se refiere.

**Diversidad de competidores:** los competidores directos de la Clínica las Lajas son el Hospital civil de Ipiales y la Clínica Unicom ya que son las únicas que dentro del municipio prestan servicios de segundo nivel y complementarios de tercero. En lo referente a primer nivel existe una mayor diversidad de

competidores representados en centros de salud, las IPS, consultorios particulares y demás.

**Compromisos estratégicos:** en el sector donde se halla la Clínica las Lajas no se ha desarrollado ningún tipo de compromiso estratégico entre las empresas que allí se encuentran.

**Diferenciación de servicios:** en cuanto a la infraestructura física y el portafolio de servicios ofrecidos por la Clínica las Lajas y el Hospital civil de Ipiales es muy similar pero la Clínica Unicam no cuenta con algunos servicios importantes para la atención de los usuarios y su infraestructura es muy reducida, lo que hace que las dos primeras empresas cuenten con una ventaja competitiva en estos aspectos.

Con relación a la calidad de los servicios prestados la Clínica las Lajas es superior en cuanto a la comodidad, y vistosidad de sus instalaciones así como al grado de satisfacción que genera en los usuarios, quienes reciben un servicio personalizado, mientras que el hospital Civil y en especial la Clínica Unicam no cuentan con las mismas características, aspectos en los cuales se hallan en desventaja con la Clínica las Lajas.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

**Cantidad de proveedores importantes:** en este tipo de sector existe un sin número de proveedores a nivel nacional que aseguran un aprovisionamiento a las empresas de salud, razón por la cual resulta muy difícil establecer un número exacto de ellos. Tanto las dos Clínicas como el Hospital pueden acceder a estos proveedores.

**Disponibilidad de sustitutos de proveedores:** al existir una gran variedad de proveedores las empresas se encuentran en la capacidad de escoger entre ellos a los que ofrezcan mejor calidad, amplios plazos de pago, rapidez del abastecimiento entre otros aspectos importantes. En este aspecto las tres empresas se hallan en igual posición competitiva.

**Diferenciación o costo de cambio de proveedores:** el cambio de proveedores para las empresas de este sector en la mayor parte de casos no genera costos para ellas, ya que al existir una buena cantidad y oferta de estos proveedores se cuenta con la posibilidad de escoger las mejores opciones en cuanto a calidad y precios asequibles y adecuados para la empresa.

**Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante:** los proveedores del sector salud se encuentran en un mercado muy bien definido, que cuenta además con una gran demanda por parte de las empresas de salud, razón por la cual no resulta muy rentable para ellos realizar la elevada inversión en que se debe

incurrir para la implementación de una empresa de salud, que solo justificara en cierta proporción la demanda de sus productos.

**Contribución de proveedores a la calidad:** los diferentes proveedores contribuyen notoriamente a la calidad del servicio, ya que este se presta haciendo uso de innumerables insumos y medicamentos de cuya calidad dependen los resultados obtenidos y con ellos la satisfacción de los usuarios.

**Importancia del sector para rentabilidad de los proveedores:** el sector salud constituye para la gran mayoría de los proveedores la fuente de mayor demanda de los productos que ofrece, por lo cual su importancia es muy considerable para la rentabilidad y supervivencia de dichos proveedores.

- **Poder de negociación de los compradores**

**Cantidad de usuarios importantes:** los usuarios importantes para este tipo de empresas son toda la población del municipio, pero la mayor probabilidad de demanda de estos servicios se relaciona con las personas vinculadas a los diferentes regimenes contributivo, especial, subsidiado (excepto usuarios pertenecientes al Sisben) y demás usuarios particulares que requieren del tipo de servicios ofrecido por estas tres empresas. Teniendo en cuenta que solo el Hospital se halla en capacidad de acceder a los usuarios del Sisben este tiene una ventaja sobre las dos Clínicas.

**Disponibilidad de sustitutos:** el principal sustituto de los servicios del sector es la medicina alternativa, ya que muchas personas recurren a ella para tratar sus problemas de salud, mediante el uso de medicamentos naturales y otras prácticas propias de este tipo de medicina.

**Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás:** este aspecto resulta muy complicado teniendo en cuenta los elevados costos que implicaría la adquisición de una empresa de salud, razón por la cual este no se constituye como una amenaza para la Clínica y sus competidores.

**Contribución a la calidad:** los usuarios de estas empresas del sector permiten mejorar los niveles de calidad gracias a las quejas y sugerencias planteadas por ellos para el mejoramiento de los servicios que reciben, permitiendo determinar aspectos que deben ser optimizados para asegurar elevados niveles de calidad en cada proceso a desarrollarse.

**Rentabilidad de los usuarios:** la rentabilidad de los usuarios se presenta más que en niveles económicos, en niveles de satisfacción por la calidad de los servicios, la atención prestada y los resultados obtenidos.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

**Disponibilidad de sustitutos cercanos:** en el municipio de Ipiales existen algunos centros naturistas dedicados al tratamiento de las enfermedades mediante el uso de la medicina alternativa, los cuales se encuentran en algunos sectores de la ciudad, pero no cuentan con consultorios adecuados y tampoco son conocidos por toda la población ya que la mayoría de personas confían más en las técnicas de la medicina especializada que se ofrece en instituciones reconocidas como la Clínica Las Lajas.

**Costo de cambio para el usuario:** el usuario que decide cambiar los servicios de las empresas de salud por los de la medicina alternativa nota una reducción del costo que debe pagar por su atención, pero también se encuentra expuesto a una reducción en los niveles de calidad, confiabilidad y seguridad de los servicios que recibe, y en la mayoría de ocasiones los resultados tampoco son muy satisfactorios.

**Agresividad y rentabilidad de los servicios sustitutos:** la medicina alternativa no representa una competencia muy agresiva debido a que no cuenta con el reconocimiento y con la misma garantía que ofrecen los servicios de salud especializados ni en cuanto a los procesos usados ni a la eficiencia obtenida.

**Valor - precio entre los servicios originales y sustitutos:** los precios manejados por la medicina alternativa son en la mayor parte de ocasiones menores a los de las empresas de salud, pero de igual forma la calidad en la atención es mucho menor en la medicina alternativa.

### **3.9.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Con esta matriz se ha logrado identificar la posición de la Clínica y de sus competidores respecto a factores claves de éxito para las empresas del sector, determinando con ello sus ventajas competitivas y los aspectos sobre los cuales debe hacer mayor énfasis para igualar y superar el nivel de la competencia.

Procedimiento:

1. Identificar factores decisivos de éxito.
2. Asignar ponderación a cada factor indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
3. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esta empresa en cada factor, basándose en información objetiva, donde:

- 1 = Debilidad grave
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

4. La ponderación aplicada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa.

5. Suma la columna de resultados ponderados para cada competidor.

Este total revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado mas alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 a 4.0.

Tabla 20. Matriz MPC Clinica las Lajas



		CLINICA LAS LAJAS		HOSPITAL CIVIL DE IPIALES		CLINICA UNICAM	
	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Calidad del servicio: Tecnología avanzada, calidad de suministros de proveedores, identificación de marca, características y diferenciación del servicio.	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51
Demanda de los servicios	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32
Capacidad financiera	0.17	1	0.17	3	0.51	2	0.34
Nivel tecnológico	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Gestión comercial	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Precios	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Acceso a canales de distribución	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>		<b>3.59</b>		<b>2.57</b>

Fuente: Esta investigación

La anterior matriz permite analizar que el máximo resultado ponderado que se puede obtener en este sector es 4 con lo que se puede determinar los siguientes rangos:



Se puede analizar que la Clínica las Lajas tiene una posición media en el mercado ya que tiene un competidor como el Hospital Civil de Ipiales quien es fuerte en aspectos como la demanda de servicios, la capacidad financiera y el acceso a mas canales de distribución, esto debido a su amplia trayectoria en el sector, de igual forma cuenta con un competidor como la Clínica Unicam que también se halla dentro de una posición media pero es menos fuerte ante la Clínica las Lajas en aspectos como la calidad y la demanda de los servicios y el nivel tecnológico que posee.

### 3.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Mediante esta matriz se ha evaluado los principales factores externos que afectan la actividad de la Clínica Las Lajas como oportunidades o amenazas, permitiendo con ello identificar y evaluar las circunstancias que la rodean, y las alternativas de mejoramiento necesarias.

Procedimiento:

1. Listar amenazas y oportunidades de la empresa
2. Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar la representación de la variable a la organización.

Amenaza importante =1  
Amenaza menor =2  
Oportunidad menor =3  
Oportunidad importante = 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.

Cuadro 9. Matriz MEFÉ Clínica las Lajas

<b>Factores críticos para el éxito.</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Aumento de la población (cantidad de compradores importantes)	0.06	4	0.24
2. Migración	0.02	4	0.08
3. Nivel educativo	0.05	3	0.15
4. Ubicación geográfica	0.07	4	0.28
5. Tendencias de políticas económicas del municipio	0.03	3	0.09
6. Tendencias del sector terciario en el mpio	0.02	3	0.06
7. Inflación	0.04	3	0.12
8. Infraestructura de los servicios básicos	0.02	3	0.06
9. Legislación del gobierno	0.02	3	0.06
10. Barreras para la entrada de competidores	0.04	4	0.16
11. Inexistencia de restricciones gubernamentales, sociales o emocionales para la salida del sector	0.01	3	0.03
12. Contribución de los comparadores a la calidad	0.04	3	0.12
13. Disponibilidad de un gran número de proveedores que contribuyen a la calidad	0.04	4	0.16
14. Protección y regulación del sector por parte del gobierno	0.02	3	0.06
<b>AMENAZAS</b>			
1. Distribución del ingreso	0.05	1	0.05
2. Reevaluación	0.04	1	0.04
3. Condiciones de vida y bienestar de la población	0.05	1	0.05
4. Desempleo	0.08	1	0.08
5. Condiciones del manejo de la salud en el municipio, dificultad para acceder a usuarios Sisben	0.09	1	0.09
6. Comportamiento Salario mínimo legal	0.03	1	0.03
7. Cultura tendiente hacia la medicina alternativa como un servicio sustituto a bajo precio	0.06	1	0.06
8. Poder establecido por grupos políticos	0.03	1	0.03
9. Políticas locales y nacionales que benefician a la competencia	0.05	1	0.05
10. Dificultad para salir del mercado por la especialización de activos	0.02	2	0.04
11. Falta de compromisos estratégicos que permitan el desarrollo del sector	0.02	2	0.04
	<b>1.00</b>		<b>2.23</b>

Fuente: Esta investigación

El resultado de la aplicación de la MEFÉ para la Clínica las Lajas es de 2.23 lo que indica que se halla un ambiente poco propicio para el desarrollo y que representa algunos riesgos para la estabilidad de la empresa. Esto requiere de una respuesta adecuada que permita hacer frente a las adversidades que se presenten.

Las principales oportunidades que encuentra la Clínica en el entorno y las cuales debe aprovechar para obtener mayores beneficios son la ubicación geográfica que le permite el acceso a un mercado más amplio, el aumento de la población, las fuertes barreras de entrada para nuevos competidores, la disponibilidad de un gran número de proveedores y el nivel educativo de la población.

Las amenazas más representativas son los manejos en cuestión de salud y más específicamente en el régimen subsidiado, el desempleo que perjudica las condiciones de vida de la población, la cultura de la gente del municipio que en cuestión de la atención de su salud tiende hacia la medicina alternativa, la distribución del ingreso y las políticas locales y nacionales que impiden el acceso de la Clínica a los usuarios del régimen subsidiado.

## **4. FORMULACION DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA**

### **4.1 ANALISIS COMPARATIVO – EVALUATIVO**

#### **4.1.1 MATRIZ DOFA**

Mediante esta matriz se pudo establecer la capacidad con que cuenta la Clínica para desempeñarse en el medio, y las estrategias necesarias para lograr el mejoramiento y fortalecimiento de su actividad en el mercado y en el sector.

Procedimiento:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Cuadro 10. Matriz DOFA Clinica las Lajas

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p><b>O1:</b> Aumento de la población  <b>O2:</b> Ubicación geográfica  <b>O3:</b> Nivel educativo  <b>O4:</b> Inflación  <b>O5:</b> Legislación  <b>O6:</b> Tendencias de políticas económicas del municipio.  <b>O7:</b> Tendencias del sector servicios de salud en el municipio.  <b>O8:</b> Migración  <b>O9:</b> Infraestructura de servicios Básicos  <b>O10:</b> Fuertes barreras de entrada para competidores  <b>O11:</b> Inexistencia de restricciones sociales, emocionales y gubernamentales para la salida  <b>O12:</b> Contribución de proveedores a la calidad  <b>O13:</b> Disponibilidad de un gran numero de proveedores  <b>O14:</b> Protección y regulación del sector por el gobierno</p>	<p><b>A1:</b> Condiciones de vida y bienestar de la población  <b>A2:</b> Desempleo  <b>A3:</b> Reevaluación  <b>A4:</b> Distribución del ingreso  <b>A5:</b> Comportamiento Salario mínimo legal  <b>A6:</b> Cultura regional  <b>A7:</b> Condiciones del manejo de a salud en el municipio.  <b>A8:</b> Poder establecido por grupos políticos.  <b>A9:</b> Políticas locales y nacionales en torno a la salud.  <b>A10:</b> Dificultades para salir del sector  <b>A11:</b> Falta de compromisos estratégicos para el desarrollo del sector.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<p><b>F1:</b> Gestión de servicios  <b>F2:</b> Liderazgo en el TH  <b>F3:</b> Coordinación  <b>F4:</b> Gestión comercial  <b>F5:</b> Responsabilidad y compromiso del TH  <b>F6:</b> Comunicación  <b>F7:</b> Calidad de suministros  <b>F8:</b> Implementación de nuevos servicios  <b>F9:</b> Manuales bien estructurados</p>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<p><b>D1:</b> Iliquidez financiera  <b>D2:</b> Falta de motivación especialmente económica  <b>D3:</b> Retrazo en el pago a proveedores  <b>D4:</b> Falta de Objetivos definidos a Cp.Mp.Lp  <b>D5:</b> Inexistencia de Presupuestos  <b>D6:</b> Factores Críticos de éxito  <b>D7:</b> Políticas  <b>D8:</b> Falta de una área de investigación y desarrollo  <b>D9:</b> ROE negativo  <b>D10:</b> Falta de Capital Neto de trabajo</p>	<b>DO</b>	<b>DA</b>

Fuente: Esta investigación

### **Estrategias FO:**

Aprovechar la calidad de los servicios y la adecuada gestión comercial con que cuenta la Clínica gracias a los medios publicitarios que utiliza; para atraer un mayor número de usuarios de los municipios cercanos y de la población ecuatoriana. F1y F4\_ O2

Aprovechar el mercado laboral competitivo del municipio, para contratar personal idóneo que fortalezca y apoye la Gestión de los servicios. Para lo cual se puede establecer convenios con las instituciones educativas de salud para acceder a los estudiantes más sobresalientes, los cuales pueden ser vinculados laboralmente a la Clínica F1\_ O3

Utilizar los medios de comercialización con que cuenta la Clínica para llegar a los nuevos usuarios que son fruto del aumento de la población, y de la migración, mediante diferentes campañas publicitarias, que llamen su atención y generen la decisión de recurrir a los servicios que esta ofrece. F4\_O1 y O8

Aprovechar aspectos importantes con que cuenta la Clínica tales como, la calidad y excelente gestión de los servicios, para acoplarse a los requerimientos que plantea la legislación del sector y lograr así ser certificados en las diferentes normas de calidad existentes, con lo cual la Clínica ganaría mayor prestigio y reconocimiento en el sector. F1 \_ O5

Aprovechar la disponibilidad de un gran número de proveedores para escoger entre ellos a los más adecuados para seguir fortaleciendo la gestión de los servicios. F1\_ O3.

Teniendo en cuenta que existen fuertes barreras de entrada para nuevos competidores en el sector, implementar nuevos servicios para atender todas las necesidades de la población. F8\_ O10.

### **Estrategias FA:**

Mediante el liderazgo existente en el Talento Humano de la Clínica, gestionar ante las entidades encargadas como la alcaldía, el logro de un mayor acceso de la población pobre a los servicios de salud, siendo la empresa una de las encargadas de su atención F2\_ A1

Gracias a la coordinación y el liderazgo del talento humano de la Clínica adelantar campañas que permitan fomentar en la cultura ipialeña el conocimiento de los beneficios de los servicios médicos especializados, en la atención de su salud, buscando contrarrestar la tendencia existente hacia la medicina alternativa como opción para cubrir esta necesidad. F2Y F3\_ A6

Continuar la gestión ante la administración del municipio de Ipiales, aprovechando el liderazgo característico de la Clínica, para lograr obtener la

contratación, que le permita a la empresa atender a los usuarios afiliados al régimen subsidiado. F2 \_ A7

Aprovechar que el entorno donde se halla inmersa la empresa, plantea un apropiado panorama económico a futuro para el municipio y ofrecer nuevos servicios, como el de tomografía y otros que no existan en el municipio obteniendo así ventajas competitivas, contribuyendo además a mejorar la calidad de vida de las personas. F8\_ A1

Mediante el liderazgo del talento humano gestionar la realización de compromisos estratégicos con el Hospital Civil con la Clínica Unicam, para aprovechar de la mejor manera las condiciones del sector. F2\_ A11

Continuar fortaleciendo la gestión de servicios y la gestión comercial para evitar que la Clínica deba salir del mercado y afrontar las dificultades relacionadas con esta salida. F1 y F4 \_ A10

#### **Estrategias DO:**

Aprovechar la ubicación geográfica del municipio de Ipiales, como centro de concentración de los municipios de la exprovincia de Obando, para contratar con nuevas empresas usuarias, fijando con ellas plazos de pago adecuados, que le permitan a la empresa contar con la liquidez suficiente para atender sus diferentes obligaciones. O2\_ D1

Ampliar la gestión con las alcaldías de los municipios, para atender a sus usuarios para contrarrestar la iliquidez y el ROE tratar de negociar plazos de pago adecuados. O2\_ D1 Y D9

Mejorar la situación financiera para realizar los pagos oportunamente a los proveedores, para seguir garantizando su contribución con la calidad de los suministros. D1 y D3\_ O12

#### **Estrategias DA:**

Adelantar campañas para modificar la cultura regional haciendo que las personas crean y acudan más a los tratamientos médicos que a la medicina alternativa con lo que se incrementaría la prestación de los servicios de la Clínica y se logre así contrarrestar la iliquidez y demás aspectos financieros. D1, D9, D3\_ A6

Establecer compromisos estratégicos para acceder a nuevos usuarios y contrarrestar la iliquidez financiera. D1, D2 y D9\_ A11



#### 4.1.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Este análisis permitió establecer el nivel de exposición de los factores más importantes en la actividad de la Clínica, ante posibles amenazas permitiendo analizar riesgos y la capacidad de reacción que posee la empresa ante estos, brindando la posibilidad de prepararse para contrarrestar estas situaciones en caso de que se presenten.

Procedimiento:

1. Identificación de puntales: Es decir factores importantes sobre los cuales se soporta la actividad de la empresa y de los cuales requiere para sobrevivir en el mercado.
2. Traducir los puntales en amenazas para la empresa: es decir analizar que le pasaría si ocurriera un evento inesperado.
3. Evaluación de las consecuencias: se analiza cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
4. Valorizar el impacto: se valora y califica la magnitud del impacto.
5. Probabilidad de ocurrencia de la amenaza: se estima la probabilidad de que una determinada amenaza se haga realidad, utilizando un puntaje entre 0 y 1. Esta probabilidad indicara el tipo de acciones que deben tomarse.
6. Capacidad de reacción: calificando entre 0 y 10 siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. Indica el tipo de acciones que se debe tomar, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

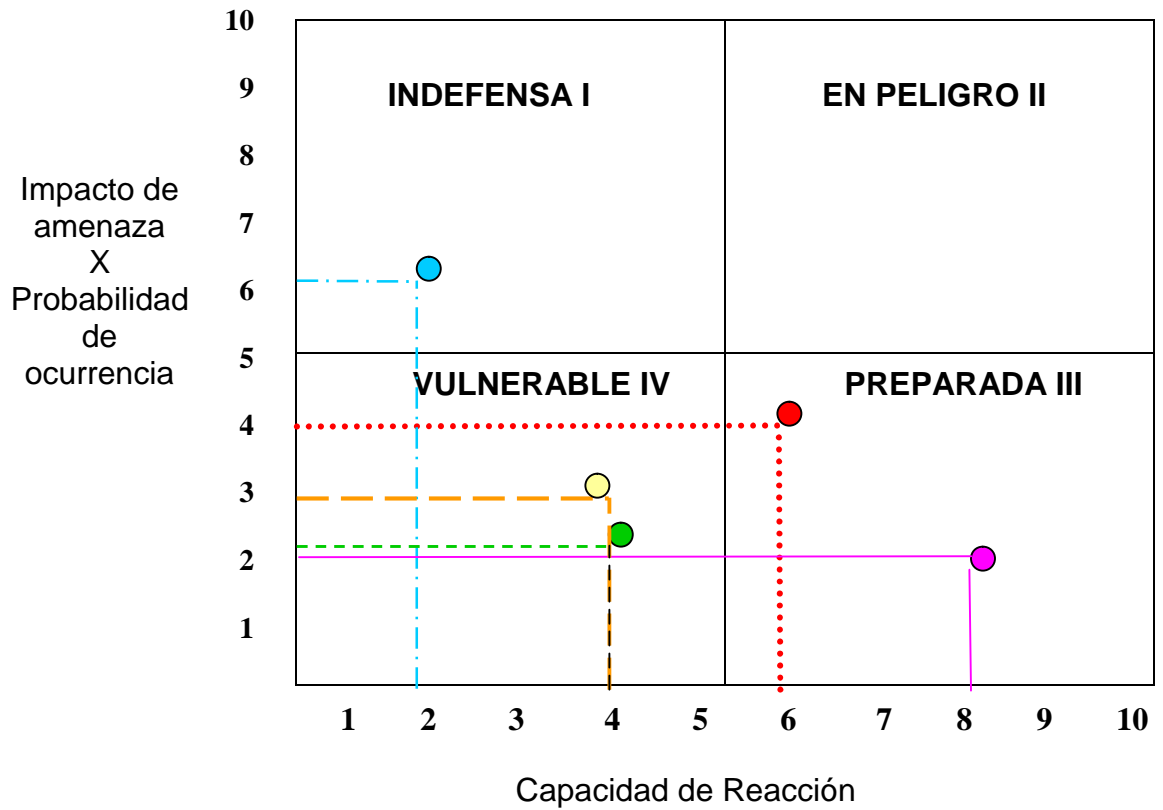
Tabla 21. Análisis de vulnerabilidad Clínica las Lajas

<b>PUNTAL</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>0-10 IMPACTO</b>	<b>0-1 PROBABILIDAD</b>	<b>0-1 REACCION</b>	<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>
1. Calidad del servicio	Desmejoramiento de la atención por parte del T.H	Perdida de usuarios, mayores inversiones en capacitación y publicidad.	9	0.2	8	III
2. Capacidad financiera	Aumentos de los niveles de iliquidez	Atrasos en el pago a los proveedores y al T.H.	9	0.7	2	I
	Aumento en los niveles de endeudamiento	Perdida de credibilidad, perdida de proveedores, acreedores alta rotación del T.H				
3. Demanda de los servicios	Reducción en la demanda de los servicios ofrecidos	Mayor iliquidez, despidos del T.H, mayores gastos en publicidad, capacidad ociosa, elevados costos	10	0.3	4	IV
4. Nivel tecnológico	Adquisición de nuevas tecnologías por parte de la competencia	Perdida de usuarios, perdida de imagen en el mercado. Incapacidad de cumplir con requerimientos de	8	0.5	6	III

		los usuarios. Necesidad de nuevos capitales				
5. Gestión comercial	Perdida de los usuarios actuales	Incapacidad para generar rentabilidad. Dificultad para cumplir con las obligaciones financieras. Grandes inversiones en publicidad. Despidos del T.H Riesgo de salir del mercado.	9	0.3	4	IV

Fuente: Esta investigación

Grafico 3. Análisis de vulnerabilidad Clínica las Lajas



- Calidad del servicio
- Capacidad financiera
- Demanda de los servicios
- Nivel tecnológico
- Gestión comercial

La matriz de vulnerabilidad indica que la Clínica se halla indefensa en su capacidad financiera, puede ser vulnerable al presentarse disminución en la demanda de los servicios y cuando la gestión comercial que se adelanta no sea suficiente y haya una pérdida de usuarios. De igual forma se analiza que la empresa se halla preparada en su nivel tecnológico, ya que cuenta con tecnología moderna y apropiada lo mismo ocurre con la calidad de los servicios los que brindan una gran satisfacción a los usuarios.

Las Estrategias resultantes de la matriz de vulnerabilidad son las siguientes:

- **Relacionadas con la calidad del servicio:**
  - ✓ Buscar aplicar políticas de calidad para cada servicio, gracias a la contratación de un asesor externo especializado en el tema; buscando el mejoramiento continuo y con ello la certificación en Normas ISO 9001: 2000 y las normas de acreditación ante las entidades encargadas acoplándose así a las necesidades planteadas por el Ministerio de Protección Social y por el sector en general.
  - ✓ Ser proactivos con las necesidades de los usuarios lo que implica identificarlas oportunamente para cubrir sus expectativas procurando así mantener y retener su aceptación y preferencia por los servicios de empresa.
  - ✓ Realizar charlas informativas en la sala de espera por parte de las enfermeras jefe, con el objeto de tratar temas relacionadas con la prevención de las enfermedades más comunes en esta población.
  - ✓ Hacer evaluaciones permanentes de las expectativas y requerimientos de los usuarios, a fin de garantizar siempre su plena satisfacción (usuarios satisfechos atraen nuevos usuarios ya que se convierten en la mejor publicidad de los servicios).
  - ✓ Continuar garantizando la calidad en la atención brindada por parte del talento humano haciendo que dicha atención sea más personalizada para asegurar la lealtad de los usuarios.
  - ✓ Conservar la lealtad de los clientes existentes mediante la creación de un sistema de quejas y reclamos que le permita a los usuarios plantear sus dificultades e inquietudes identificando expectativas no satisfechas sobre las cuales se deberá hacer un mayor énfasis. Este proceso se puede apoyar mediante una dirección de correo electrónico donde también se reciban quejas y sugerencias.
  - ✓ Capacitación constante al talento humano en temas de salud mediante la realización de convenios con instituciones locales, regionales o nacionales idóneas para hacerlo.
  - ✓ Designar a una persona encargada de orientar y colaborarle a los usuarios en la realización de los diferentes trámites internos que tengan que realizar en la Clínica.
  - ✓ Realizar convenios con alguna de las empresas de taxis públicos del municipio para lograr la reducción de las tarifas de una carrera local para los usuarios que egresen de la Clínica; de cuyo precio esta cubriría el 50% y el 50%

restante lo pagaría el usuario. Con esta estrategia se garantiza brindar un valor agregado al usuario al ofrecerle transporte puerta a puerta a precios muy módicos y además se contribuye a ayudar a los taxistas al asegurarles clientes permanentes de su servicio.

- ✓ Adquirir elementos decorativos y didácticos para colocar en los cuartos de los niños cuando estos sean hospitalizados, con el objeto de crearles un ambiente agradable que mejore su estado de ánimo y contribuya a su recuperación.
  - ✓ Realizar lecturas de cuentos para los niños hospitalizados dos veces al día por parte de las enfermeras, con lo que ellos y sus padres van a percibir un valor agregado en el servicio que reciben de la Clínica.
  - ✓ Para mujeres embarazadas usuarias de la Clínica, desarrollar programas de elaboración de tejidos y manualidades para sus hijos, los cuales tendrían una duración de un mes y se realizarían cada trimestre.
  - ✓ Colocar revistas y periódicos actualizados en la sala de espera, y libros de colorear para los niños de tal forma que la espera no se torne molesta.
  - ✓ Ofrecer dulces a los usuarios que se hallan en la sala de espera demostrándoles lo importante que es su bienestar y satisfacción para la Clínica.
  - ✓ Crear carteleras informativas sobre la gestión que adelanta la Clínica, avisos motivacionales que sirvan como parte de la retroalimentación y control de la aplicación de la planeación estratégica.
- **Relacionadas con la capacidad financiera:**
    - ✓ Redefinir plazos de pago de las obligaciones contraídas con los Bancos ya que como se analizó dichas obligaciones se desarrollan en el corto plazo, lo que impide que dada la situación financiera de la empresa, se pueda cumplir oportunamente con dichos pagos. Por esto resulta conveniente negociar los pagos al largo plazo.
    - ✓ Realizar descuentos por pronto pago a las empresas usuarias para recuperar cartera de forma oportuna y contrarrestar así la iliquidez. Estos descuentos serán del 10% sobre el valor a pagar.
    - ✓ Diseñar Presupuestos que permitan planear de forma adecuada la marcha de los ingresos, los costos, los gastos y utilidades, para conocer anticipadamente las acciones necesarias para el buen funcionamiento de la Clínica.

- **Relacionadas con la demanda de los servicios:**

Para esto se tendrá en cuenta todas las estrategias publicitarias mencionadas anteriormente.

- **Relacionadas con el nivel tecnológico:**

- ✓ Mantenerse informado de los avances tecnológicos y en procesos que se presenten en el sector y realizar inversiones en actualización de equipos que le otorguen ventajas competitivas, con respecto a las demás empresas del sector.
- ✓ Aprovechar los recursos informáticos para generar un mejor flujo de información y adquirir nuevo software para el manejo de las estadísticas que se generan en la Clínica, realizar un mejoramiento continuo que permita alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia empresarial.

- **Relacionados con la gestión comercial:**

De igual forma se tendrá en cuenta todas las estrategias de publicidad mencionadas anteriormente y otras como:

- ✓ En fechas especiales, como el día de la mujer, el día de la madre y otras fechas importantes dar obsequios a los usuarios tales como: rosas, lapiceros, llaveros, portalápices, libretas de directorios telefónicos, entre otros, que permitan superar las expectativas de los usuarios.

## **4.2 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **4.2.1 DEFINICION DEL HORIZONTE DE TIEMPO**

El presente Plan Estratégico para la Clínica las Lajas se desarrollo para ejecutarlo en un lapso de tiempo de tres años

### **4.2.2 REFORMULACION DE LA MISION**

Teniendo en cuenta que la Planeacion Estratégica desarrollada para la Clínica las Lajas planteara nuevas perspectivas para la organización se ha reformulado la misión de la siguiente forma:

“Brindar servicios integrales de salud, con responsabilidad social, buscando siempre la excelencia en su calidad, contando para ello con un calificado Talento Humano técnico – científico, que se constituye en el pilar fundamental de la labor a

realizar, utilizando la tecnología avanzada requerida en el sector para el tratamiento, mantenimiento y recuperación de la salud y garantizando a los usuarios del municipio de Ipiales, de la exprovincia de Obando, el norte ecuatoriano y población en general la plena satisfacción de sus necesidades alcanzando así la preferencia de nuestros servicios, asegurando con ello la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad empresarial”

#### **4.2.3 REFORMULACION DE LA VISION**

Como complemento de la misión planteada se reformulo de igual forma la visión, la cual expresa lo siguiente:

“Ser en el año 2008 una empresa de salud líder a través de la calidad de los servicios que ofrecemos y del reconocimiento logrado en el sector, mediante la implementación de normas de calidad y la actualización tecnológica, que sitúe a la institución en el primer lugar de preferencia de los usuarios, con una proyección social al formar parte en la economía global, satisfaciendo las necesidades a todos los niveles socioeconómicos, y contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de la región”

#### **4.2.4 FORMULACION DE OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- ✓ Mejorar la situación financiera de la empresa, mediante la generación de una adecuada liquidez y con ella el cumplimiento oportuno de las obligaciones adquiridas.
- ✓ Incrementar la demanda de los servicios de la Clínica mediante una mayor difusión del portafolio ofrecido a nivel local y de los municipios aledaños
- ✓ Asegurar excelentes niveles de calidad en la prestación de los servicios, garantizando la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios.
- ✓ Garantizar las mejores condiciones internas, para que el talento humano se desarrolle plenamente bajo parámetros de equidad y bienestar laboral, maximizando así su potencial y sus capacidades en beneficio de la actividad de la Clínica.
- ✓ Garantizar la calidad y total disposición de los suministros necesarios para la prestación de los servicios de forma oportuna y haciendo un uso racional y eficiente de los mismos.



- ✓ Posicionar en la mente de los usuarios los servicios de la Clínica, como imagen de calidad, confiabilidad y eficiencia en cada uno de los procesos que desarrolla, garantizando así su reconocimiento en el sector.
- ✓ Proyectar la actividad de la Clínica como generadora de bienestar social, mediante la prestación de servicios integrales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población, sin ir en detrimento del medio ambiente que la rodea y contribuyendo al logro de un desarrollo sostenible.
- ✓ Mantener una actualización continua en relación con los equipos y la tecnología que le permita prestar sus servicios hallándose siempre a la vanguardia del sector.
- ✓ Generar adecuados niveles de rentabilidad financiera que justifiquen la inversión realizada por los accionistas y cree un ambiente de estabilidad y confianza.
- ✓ Extender la cobertura de los servicios de la Clínica a los municipios de la exprovincia de Obando, gestionando su contratación para atender a los usuarios de dichos municipios.
- ✓ Ampliar el portafolio de servicios mediante la implementación de nuevas opciones que harán de la Clínica la mejor elección en la atención de la salud de los usuarios.
- ✓ Lograr la certificación en normas de calidad ISO 9001: 2000 con lo que se garantiza el aumento del prestigio y la imagen de la empresa en el sector.

### **4.3 FORMULACION ESTRATEGICA**

#### **4.3.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

Esta matriz ha permitido determinar cuales son las estrategias mas adecuadas para la Clínica, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

Procedimiento:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Cuadro 11. Matriz PEYEA Clinica Las Lajas

<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	
Rendimiento sobre la inversión (ROE)	1
Leverage o apalancamiento total	1
Liquidez	1
Capital de trabajo	1
Endeudamiento Total	3
Rentabilidad del patrimonio (ROA)	1
Facilidad para salir del mercado	1
<b>Total</b>	<b>1.28</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	
Participación en el mercado	-4
Calidad del servicio	-1

Talento humano Calificado	-1
Capacidad tecnológica	-2
Calidad de los Proveedores y plazos	-2
Infraestructura e instalaciones	-1
<b>Total</b>	<b>-1.83</b>
<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Cambios tecnológicos	-5
Tasa de inflación	-1
Escala de precios de productos competidores	-1
Barreras para entrar en el mercado	-1
Nuevos competidores	-1
Presión competitiva	-4
Políticas locales	-5
<b>Total</b>	<b>-2.57</b>
<b>FUERZA DEL SECTOR (FS)</b>	
Potencial de crecimiento	1
Nivel de tecnología	5
Aprovechamiento de recursos	5
Intensidad de capital	4
Facilidad para entrar en el mercado	6
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fuente: Esta investigación

El promedio de FF es = 1.28  
El promedio de FS es = 4  
El promedio de EA es = -2.57  
El promedio de VC es= -1.83

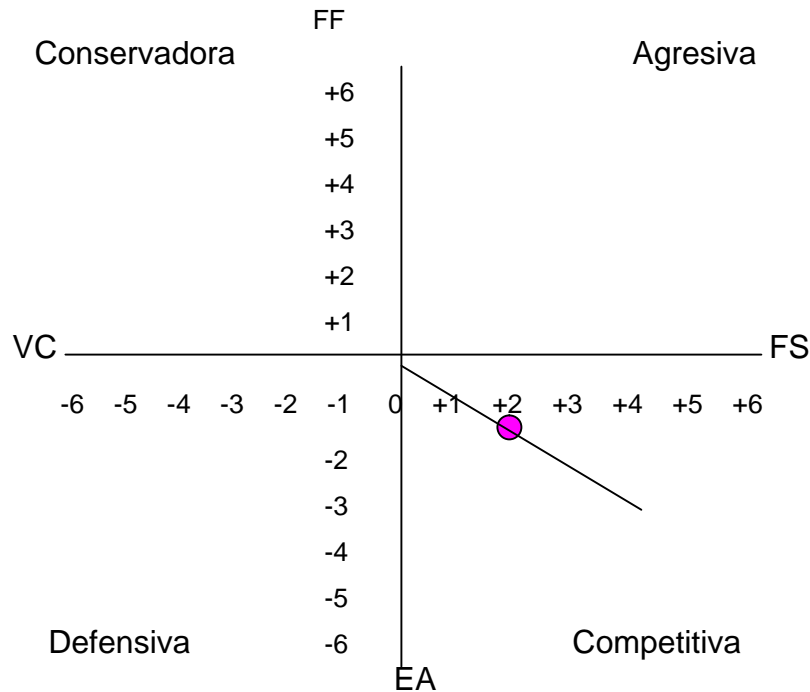
El vector direccional coordina:

Eje X:  $-1.83 + 4 = 2.17$

Eje Y:  $-2.57 + (+1.28) = -1.29$

Se analiza que la Clínica las Lajas debe seguir una estratégica de tipo competitivo

Grafico 4. Matriz PEYEA Clinica las Lajas



Las Estrategias competitivas incluyen:

- **Estrategias de Integración:**

**Integración hacia adelante:**

Este tipo de estrategias implica aumentar el control sobre los distribuidores en este caso se refiere a las EPS, IPS y demás empresas e instituciones que contratan los servicios de la Clínica. Sin embargo este tipo de estrategia no se puede realizar debido a que el proyecto de ley 052 del 2004 que se tramita en el congreso, establece que las EPS que cuentan con una red propia de prestación de servicios, solo pueden contratar con esta el 30% del total de los servicios, con lo cual la Clínica obtendría beneficios muy limitados.

Adicionalmente se tuvo en cuenta que la inversión que implica la adquisición de una EPS es de aproximadamente 5 mil millones, lo que hace imposible la aplicación de este tipo de estrategias para la Clínica.

**Integración hacia atrás:**

Estas estrategias son usadas para aumentar el control sobre los proveedores, pero como en el caso de la Clínica la relación con los proveedores es buena, ya que estos se han caracterizado por ofrecer productos y servicios de calidad, a precios adecuados y especialmente a plazos apropiados para la situación financiera de la Clínica, no se ha considerado necesario implementar este tipo de estrategias, además la Clínica no cuenta con capital de trabajo para hacerlo.

**Integración horizontal:**

Se refiere a las estrategias para tratar de adquirir el dominio de los competidores por medio de la compra de acciones de dicha empresa o por medio de la realización de una fusión a la adquisición de la misma. Este tipo de estrategia no es realizable ya que la Clínica no cuenta con los recursos financieros para efectuar esta negociación y las empresas de la competencia tampoco se hallan en disposición de hacerlo.

• **Penetración en el Mercado:**

Estas estrategias pretenden aumentar la participación de la Clínica, en el mercado actual, con los servicios presentes, enfocando un mayor esfuerzo para la comercialización. Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- ✓ Incremento de las campañas publicitarias con las que se busca presentar los servicios institucionales, informando a la población en general, sobre las características de estos creando una buena imagen de la Clínica y contribuyendo a fortalecer su posicionamiento en el mercado. Para la realización de dichas campañas publicitarias se recurrirá a la utilización de medios de comunicación local como periódicos, emisoras, televisión y la creación de una página de Internet para la empresa.
- ✓ Los comerciales publicitarios se pautaran en las principales emisoras y en el canal de televisión local, recurriendo a la emisión de mensajes donde se de a conocer el portafolio de servicios ofrecidos, la comodidad de las instalaciones, el profesionalismo del personal, el buen nivel de satisfacción de los usuarios actuales y se destaque además las ventajas y beneficios de los tratamientos médicos en relación con la medicina alternativa, ya que esta no siempre garantiza los mejores resultados para la salud.

- ✓ Utilizar recursos como volantes y plegables, informativos relacionados con la prevención de las enfermedades mas comunes que indica el registro de morbilidad que se presentan en el municipio, ofreciendo adicionalmente los servicios de la Clínica e información importante sobre ella; como su dirección y teléfonos donde se puede obtener mayor información y solucionar algunas inquietudes.
- ✓ Aprovechar las campañas publicitarias para crear en la población en general, la imagen de la Clínica como una empresa con servicios asequibles, a precios adecuados, excelente atención y garantía de comodidad y calidad en todos sus procesos.
- ✓ Fortalecer los convenios y los contratos con las empresas usuarias actuales y buscar nuevas contrataciones en el municipio, mediante la realización de una gestión adecuada.

Todo lo anterior contribuirá a aumentar la participación en el mercado.

- **Expansión del Mercado:**

Con estas estrategias se busca introducir los actuales servicios que ofrece la Clínica a nuevas zonas geográficas, incrementando el número de usuarios que demanden los servicios, las estrategias a realizar son:

- ✓ Realización de Campañas de promoción y prevención en los municipios de la región, con atención gratuita por parte de profesionales vinculados a la Clínica. Para la realización de esta estrategia se acoplara un centro de atención ambulatorio donde se preste el servicio, promocionando los servicios de la Clínica.
- ✓ Gestionar ante las alcaldías de los municipios y los entes encargados la realización de contratos para acceder a la atención de sus pobladores, garantizando así el incremento del número de usuarios para atender. Resaltando que esta atención en la Clínica les permite reducir los costos por concepto de transporte a ciudades más lejanas, que debe asumir el usuario para ser atendido en servicios de segundo nivel.
- ✓ Contratar un asesor comercial que se encargue de realizar visitas promocionales a las EPS, IPS y demás empresas que se consideren clientes potenciales para la Clínica, con las cuales se buscara informar sobre los beneficios y cualidades que caracterizan a los servicios que ofrece la empresa.
- ✓ Realizar campañas publicitarias en los municipios utilizando los principales medios de comunicación que allí existan, destacando al igual que en la publicidad local los aspectos mas relevantes que hacen de los servicios de la Clínica la mejor opción en la atención de la salud.

- **Desarrollo del Servicio:**

Esta estrategia implica un incremento de las ventas de los servicios de la Clínica, mediante una modificación o mejoría de dichos servicios, las estrategias resultantes son las siguientes:

- ✓ Implementación del servicio de tomografía, con el cual se hallaría al mismo nivel de su principal competidor, el Hospital Civil de Ipiales y contaría con una ventaja con respecto a la Clínica Unicam, al ampliar su portafolio ofrecido.
- ✓ Implementación del servicio de Internet el cual se ubicaría cerca de la sala de espera con el objetivo de ofrecer un servicio alternativo para los usuarios mientras estos se hallan esperando la atención en el servicio medico al que acuden.

- **La Empresa de Riesgo Compartido (JOINT VENTURE)**

Para este tipo de estrategias se deben establecer contratos de cooperación, con otras empresas con el objeto de maximizar los beneficios obtenidos. Las estrategias a aplicar son:

- ✓ Asociarse con laboratorios y con proveedores de medicamentos, para realizar las campañas de promoción y prevención en los municipios, con esto se lograra ofrecer y dar a conocer no solo los servicios de la Clínica sino también la calidad y efectividad de los medicamentos de estos laboratorios.
- ✓ Buscar acercamientos con la competencia, para establecer alianzas estratégicas que les permitan contar con servicios de apoyo como sistemas de información relacionada con el crecimiento de sus ventas en el mercado y determinar con ello la participación de cada una en el sector.
- ✓ Gestionar conjuntamente con la Clínica Unicam, ante los entes encargados, el acceso a la atención de la población afiliada al régimen subsidiado con el fin de acceder a una mayor porción del mercado.

#### **4.3.2 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)**

Para la realización de esta matriz se ha tomado como referencia los cuatro servicios principales de la Clínica y del competidor más importante (Hospital Civil de Ipiales) ya que son los de mayor representatividad para este sector.

Procedimiento:

La matriz crecimiento - participación se basa en dos dimensiones principales:

El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual de las ventas del mercado al que pertenece la empresa y la participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta media y baja y se expresa en escala logarítmica.

La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros.

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos.

Para la aplicación de la matriz BCG se analizó la siguiente información para determinar la tasa de crecimiento de las ventas en el mercado, para lo cual se tomó como base los cuatro principales servicios de este sector.

Tabla 22. Ventas del sector 2004 -2005

Divisiones/ servicios	Hospital Civil		Clínica las Lajas		Clínica Unicam	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Quirófanos y sala de partos	831	1317	241	437	196	292
Urgencias	21282	13076	4163	5984	3204	3815
Hospitalización	9644	10344	1148	1891	647	763
Consulta externa	33698	19878	2771	3080	1823	1794
<b>Total ventas</b>	<b>65455</b>	<b>44615</b>	<b>8323</b>	<b>11392</b>	<b>5876</b>	<b>6664</b>

Fuente: Esta investigación

Tabla 23. Crecimiento del mercado entre el 2004 y el 2005

Divisiones/ servicios	2004	2005	Aumento ó Disminución
Quirófanos y sala de partos	1268	2046	61.36%
Urgencias	28649	22875	-20.15%
Hospitalización	11439	12998	13.63%
Consulta externa	38292	24752	-35.36%
<b>Total crecimiento del mdo</b>	<b>79648</b>	<b>62671</b>	<b>-21.31%</b>

Fuente: Esta investigación



Se observa que el crecimiento del mercado entre los años 2004 y 2005 fue negativo es decir hubo una reducción del 21.31%

Para analizar la participación relativa en el mercado se analiza la siguiente información:

Tabla 24. Información base para determinar la participación relativa en el mercado de la Clínica las Lajas

Divisiones/ servicios	Ventas totales mdo año 2005	Hospital Civil de Ipiales		Clínica las Lajas		Clínica Unicam	
		Ventas 2005	%P	Ventas 2005	%P	Ventas 2005	%P
Quirófanos y sala de partos	2046	1317	64.37	437	21.36	292	14.27
Urgencias	22875	13076	57.16	5984	26.16	3815	16.68
Hospitalización	12998	10344	79.58	1891	14.55	763	5.87
Consulta externa	24752	19878	80.31	3080	12.44	1794	7.25

Fuente: Esta Investigación

%P= Porcentaje de participación de la empresa

Posteriormente se analiza la participación relativa de la Clínica las Lajas con relación a su competidor más importante en este caso el Hospital Civil de Ipiales la cual se muestra a continuación:

Tabla 25. Participación relativa en el mercado de la Clínica las Lajas

Divisiones/ servicios	Ventas totales mdo año 2005	Hospital Civil de Ipiales	Clínica las Lajas	
			% de participación relativa	
Quirófanos y sala de partos	2046	64.37	$\frac{21.36}{64.37}$	33.18
Urgencias	22875	57.16	$\frac{26.16}{57.16}$	45.77
Hospitalización	12998	79.58	$\frac{14.55}{79.58}$	18.28
Consulta externa	24752	80.31	$\frac{12.44}{80.31}$	15.49

Fuente: Esta investigación

Cuadro 12. Matriz BCG Clinica las Lajas

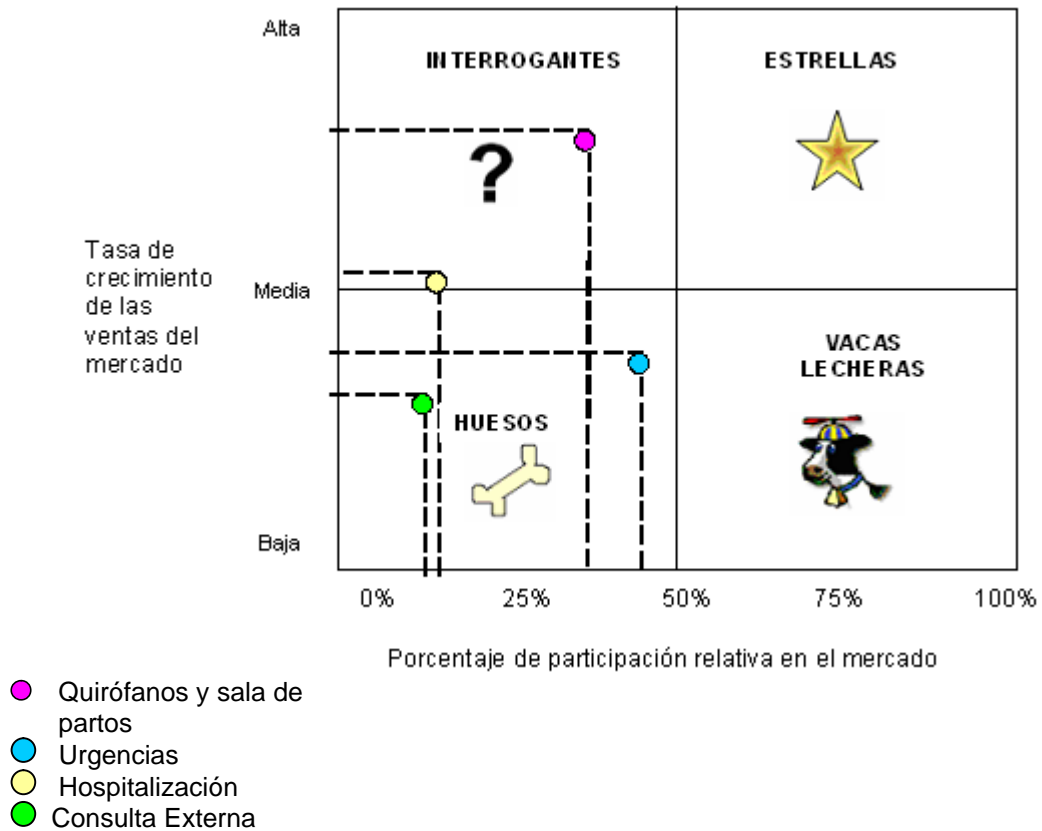
División	Ingresos	Porcentaje de ingresos	Utilidades	Porcentaje de utilidad	Porcentaje de participación relativa en el mercado	Tasa de crecimiento de las ventas en el mdo
1	488.563.888	39.10	284.778.091	40.5	33.18%	61.36%
2	242.742.626	19.43	159.981.131	22.8	45.77%	-20.15%
3	204.103.979	16.33	105.164.538	15.0	18.28%	13.63%
4	34.589.446	2.77	-33.651.532	-4.8	15.49%	-35.36%

Fuente: Esta investigación

**Divisiones / Servicios:**

1. Quirófanos y sala de partos
2. Urgencias
3. Hospitalización
4. Consulta Externa

Grafico 5. Matriz BCG Clinica Las Lajas



Los servicios analizados en la matriz BCG indican que quirófanos y sala de partos junto con hospitalización son servicios interrogantes, por lo que la empresa debería realizar inversiones para promocionarlos mas, y urgencias y consulta externa son servicios huesos, a los que se les debe buscar nuevos mercados para impulsarlos, pero teniendo en cuenta el tipo de servicios ofrecidos en la empresa, se observa poco conveniente, brindar un tratamiento diferente a cada servicio, debido a que todos ellos son parte de un portafolio de servicios integral, que se acopla a las necesidades de los usuarios.

Adicionalmente se analiza, que debido a la reciente vinculación de la Clínica en el sector, se debe gestionar todos los servicios equitativamente buscando lograr una mayor participación de los mismos en el mercado, gracias a la calidad que se ofrece.

#### **4.3.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA I-E**

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave; los totales ponderados de la Mefi en el eje x y los totales ponderados de la Mefe en el eje y. Para cada servicio de la empresa se debe preparar una matriz Mefi y una matriz Mefe para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 de la Mefi 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 la Mefe, 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 intermedio y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

Para el análisis de esta Matriz en la Clínica se tomara como base dos de los servicios principales que esta ofrece: Urgencias y Consulta Externa

Cuadro 13. Matriz MEFI para el servicio de urgencias Clinica las Lajas

Factor critico de Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
• Calidad del servicio	0.22	4	0.88
• Aceptación de los usuarios	0.19	4	0.76
• Adecuado nivel tecnológico	0.17	3	0.51
• Personal idóneo prestando el servicio	0.17	3	0.51
• Procesos bien estructurados	0.14	4	0.56
<b>Debilidades</b>			
• Falta de políticas determinadas de forma escrita	0.11	2	0.22
	<b>1.00</b>		<b>3.44</b>

Fuente: Esta investigación

Cuadro 14. Matriz MEFE para el servicio de urgencias Clinica las Lajas

Factor critico de Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
• Incremento de la demanda del servicio	0.40	4	1.6
• Aumento de la población del municipio	0.25	3	0.75
<b>Amenazas</b>			
• Existencia de un mayor numero de competidores para este servicio	0.35	1	0.35
	<b>1.00</b>		<b>2.7</b>

Fuente: Esta investigación

Cuadro 15. Matriz MEFI para el servicio de Consulta Externa Clinica las Lajas

Factor critico de Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
• Calidad del servicio	0.19	4	0.76
• Aceptación de los usuarios	0.16	3	0.48
• Personal idóneo prestando el servicio	0.13	4	0.52
• Comodidad de los consultorios	0.11	4	0.44
• Procesos bien estructurados	0.12	4	0.48
•			
<b>Debilidades</b>			
• Elevados costos por prestación del servicio	0.16	1	0.16
• Bajos ingresos por el servicio	0.13	1	0.13
	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>

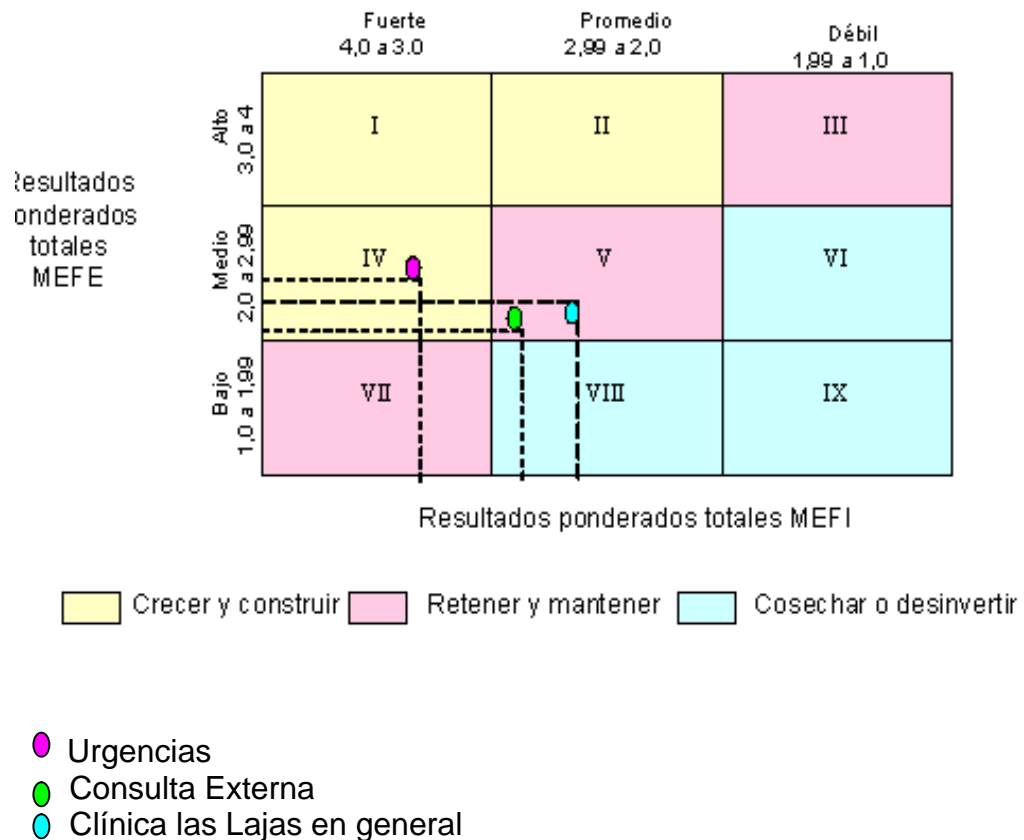
Fuente: Esta investigación

Cuadro 16. Matriz MEFE para el servicio de Consulta Externa Clinica las Lajas

Factor critico de Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
• Aumento de la población del municipio	0.16	3	0.48
• Sugerencias de los usuarios para mejorar el servicio	0.25	4	1.00
<b>Amenazas</b>			
• Existencia de un mayor numero de competidores para este servicio	0.26	1	0.26
• Incremento de la demanda del servicio	0.33	1	0.33
	<b>1.00</b>		<b>2.07</b>

Fuente: Esta investigación

Grafico 6. Matriz I-E Clinica las Lajas



El resultado de la matriz I-E indica que para el servicio de Urgencias las estrategias a utilizar son crecer y construir y para Consulta externa retener y mantener, pero como se menciona en la matriz BCG los servicios de la Clínica no pueden ser tratados de forma independiente sino como parte del portafolio de servicios generales de la empresa, que deben ser tratados de forma similar, es por esto que se realizó esta matriz de manera general para la empresa y se obtuvo que las estrategias más adecuadas son retener y mantener.

Este tipo de estrategias incluyen la penetración en el mercado y el desarrollo del servicio las cuales ya fueron desarrolladas dentro de la matriz PEYEA.

#### 4.3.4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)

Mediante esta matriz se determina la estrategia más adecuada entre 9 posibilidades, teniendo en cuenta dos dimensiones, la dimensión de la fortaleza

competitiva que se ubique en el eje y, tomada de la matriz MPC y la dimensión del atractivo del mercado que se ubica en el eje x, se mide de 1 a 5 tomando al 1 como No Atractivo y a 5 como Muy Atractivo.

Grafico 7. Estructura Matriz MPD

		No atractivo	Promedio	Atractivo
Dimensiones de la Fortaleza Competitiva	Alto 3,8a 5	Diversificación	Segmentación del mercado	Liderazgo en el mercado: Innovación
	Medio 2,4a 3,7	Retiro en fases fusión	Mantenimiento de posición: Penetración en el mercado	Expansión: Diferenciación del producto
	Bajo 1,0 a2.3	Retiro de inversión	Imitación: retiro en fases	Generación de efectivo
		1.0 a 2.3	2.4 a 3.7	3.8 a 5.0
		Dimensiones del atractivo del mercado		

En este caso se tomo como base dos de los principales servicios de este sector que son Urgencias y Consulta Externa.

Tabla 26. Dimensiones de la fortaleza competitiva de la Clínica las lajas

FACTORES CRITICOS	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Calidad del servicio:	0.17	4	0.68
Demanda de los servicios	0.16	3	0.48
Capacidad financiera	0.17	1	0.17
Nivel tecnológico	0.12	4	0.48
Gestión comercial	0.14	4	0.56
Precios	0.12	3	0.36
Acceso a canales de distribución	0.12	2	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>

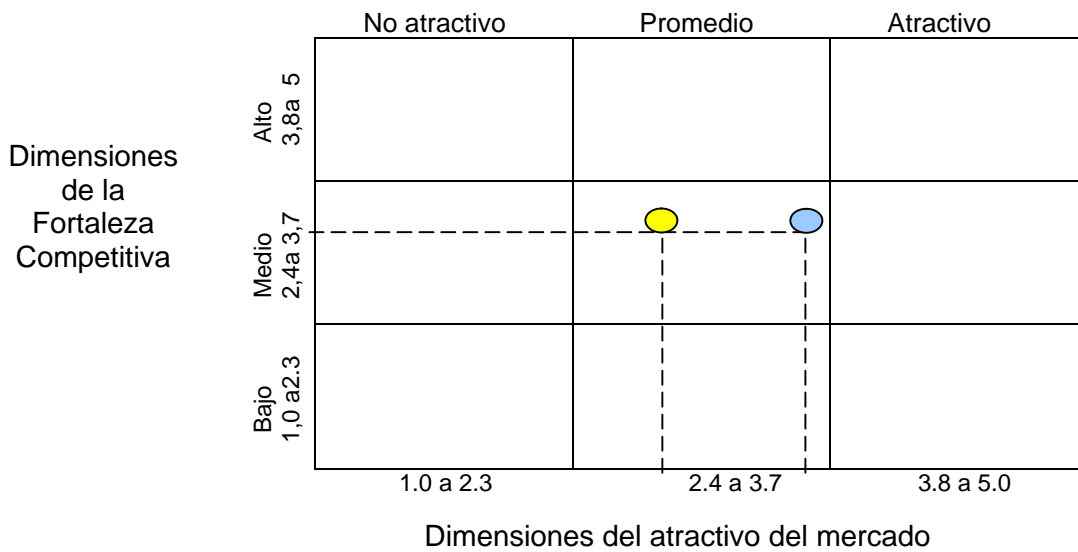
Fuente: Esta investigación

Tabla 27. Dimensiones del atractivo del mercado

	<b>Urgencias</b>	<b>Consulta Externa</b>
• Amenaza de entrada de nuevos competidores	2	3
• Rivalidad entre competidores	1	3
• Poder de negociación de los proveedores	4	5
• Poder de negociación de los compradores	4	4
• Amenaza de ingreso de servicios sustitutos	2	3
<b>Promedio</b>	<b>2.6</b>	<b>3.6</b>

Fuente: Esta investigación

Grafico 8. Matriz MPD Clinica las Lajas



- Urgencias
- Consulta externa



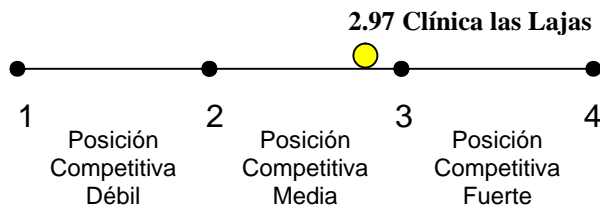
El resultado de la matriz MPD para los servicios de Urgencias y Consulta Externa indica que las mejores estrategias a usar son las de Mantenimiento de posición mediante la Penetración en el mercado.

Para la aplicación de estas estrategias de Penetración en el mercado se seguirá las mismas estrategias enunciadas en la matriz Peyea donde ya se definió las estrategias de penetración mas adecuadas para la Clínica.

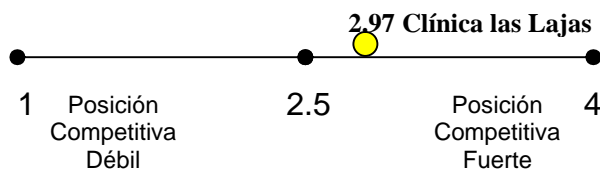
#### 4.3.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Para el desarrollo de esta matriz se procede a ubicar a la Clínica las Lajas en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la Gran estrategia, para lo cual se tendrá en cuenta dos dimensiones evaluativas; la posición competitiva y el crecimiento del mercado analizando las estrategias adecuadas que se asumirá dependiendo del cuadrante donde se ubique.

Matriz MPC realizada con anterioridad permitió determinar que la Clínica las Lajas se encuentra en una posición competitiva media.



Pero como la matriz de la gran Estrategia solo tiene en cuenta dos posiciones competitivas fuerte y débil se estableció la siguiente escala:



Para determinar el crecimiento del mercado se reviso la siguiente información de la tabla 22 que se analizo en la matriz BCG

Tabla 22. Crecimiento del mercado entre el 2004 y el 2005

Divisiones/ servicios de las tres empresas	2004	2005	Aumento ó Disminución
Quirófanos y sala de partos	1268	2046	61.36%
Urgencias	28649	22875	-20.15%
Hospitalización	11439	12998	13.63%
Consulta externa	38292	24752	-35.36%
<b>Total crecimiento del mdo</b>	<b>79648</b>	<b>62671</b>	<b>-21.31%</b>

Fuente: Esta investigación

Como se puede analizar el crecimiento del mercado es negativo pero dentro de las dimensiones de la matriz se catalogara como un crecimiento lento del mercado.

Grafico 9. Matriz de la Gran estrategia Clinica las Lajas



La Clínica se halla ubicada en el cuadrante IV debido a que posee una posición competitiva fuerte, la cual aun no ha sido totalmente aprovechada debido al poco tiempo que lleva la empresa en el sector y un crecimiento lento del mercado, donde se encuentra.

La Matriz de la Gran Estrategia plantea la aplicación de las siguientes estrategias:

- **Estrategias de Diversificación:**

Teniendo en cuenta la situación financiera de la Clínica en especial que no cuenta con un capital de trabajo, es imposible la aplicación de este tipo de estrategias, que requieren de considerables capitales para la creación de nuevos negocios ya sean relacionados con su actividad o diferente a esta.

Sin embargo de lograr mejorar esta situación se podría pensar en la creación a largo plazo de una empresa dedicada a al incineración y tratamiento de residuos sólidos peligrosos, para la exprovincia de Obando, ya que en la actualidad no se cuenta con este servicio y su implementación podría resultar muy provechosa.

- **Estrategias de Asociación:**

De igual forma esta matriz plantea la necesidad de acoplar estrategias de asociación entre las cuales se tiene:

- ✓ Realización de convenios con los médicos particulares que no se hallan adscritos a la Clínica, para que recomienden a sus pacientes que requieran de servicios especializados, los servicios ofrecidos por la Clínica las Lajas, contribuyendo así al incremento de los servicios prestados.
- ✓ Convenios con laboratorios farmacéuticos para la realización de las campañas de promoción y prevención que se adelantaran en los diferentes municipios.

#### **4.3.6 DEFINICION DE ESTRATEGIAS GENERALES**

Teniendo en cuenta la situación de la empresa se han elaborado unas estrategias generales que pueden resultar muy adecuadas para el mejoramiento de la Clínica, entre estas se encuentran:

- ✓ Motivar al talento humano mediante la creación del titulo “empleado del mes”, donde se resalte la labor realizada, por el talento humano y se premie por medio de la entrega de bonos para reclamar prendas de vestir, anchetas, almuerzos para dos personas, o bonificaciones en efectivo.

- ✓ Motivar al talento humano mediante la capacitación en seminarios o congresos relacionados con temas de salud en los que la Clínica inscriba cada vez a un empleado diferente.
- ✓ Crear una política interna que estipule como medio de motivación un sistema de ascensos con el que se le permita a los empleados con mejor desempeño tener la posibilidad de ocupar un nuevo cargo con mayores responsabilidades y con una mayor remuneración.
- ✓ Garantizar el pago equitativo y oportuno del salario y la estabilidad laboral, para que el talento humano se sienta satisfecho y comprometido con el eficiente desempeño de sus funciones.
- ✓ Emitir mensajes de felicitación por el buen desempeño laboral y en fechas especiales por el alta voz de la clínica, para motivar y resaltar el buen trabajo realizado por cada uno de ellos.
- ✓ Programar jornadas deportivas para el Talento Humano desarrollando partidos de baloncesto, voleibol, microfútbol y jornadas de aeróbicos entre otros, contribuyendo así a su salud física y psicológica.
- ✓ Programar una salida de campo anual para todo el personal y sus familias, fomentando la unidad institucional y el compromiso de la Clínica con el bienestar de sus colaboradores
- ✓ Organizar una biblioteca interna en la empresa para el uso del Talento Humano la cual se dotara con una serie de textos especializados en el área de la medicina y afines.
- ✓ Mejorar el área de estadística para que permita obtener la información de manera más oportuna, para el adecuado ejercicio del control de los resultados obtenidos.
- ✓ Hacer énfasis en todo el Talento Humano sobre la racionalización de los recursos con que cuenta la empresa, para evitar desperdicios y costos innecesarios.
- ✓ Diseñar políticas y plasmarlas de forma escrita para facilitar la realización de algunos procesos que se desarrollan dentro de la Clínica.

## 4.4. TOMA DE DECISIONES

### 4.4.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA (MCPE)

La aplicación de esta matriz permitió analizar entre las estrategias resultantes de las anteriores matrices; cuales son las más indicadas y favorables para el desarrollo de la Clínica.

Procedimiento:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz MCPE.

2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.

3. Analizar las matrices DOFA, PEYEA, BSG y Gran Estrategia, e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.

4. Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.

1 = no es atractiva

2 = algo atractiva

3 = bastante atractiva

4 = muy atractiva

5. Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntos de atracción (paso 4) en cada fila.

6. Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Tabla 28. Matriz MPCE Clinica las Lajas

Factores clave	Alternativas Estratégicas								
	Pesos	Penetración en el mercado		Expansión del mercado		Estrategias de calidad en el servicio		Estrategias de asociación	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Factores Internos</b>									
Gestión de servicios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Liderazgo en el TH	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02
Coordinación	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Gestión comercial	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28

Responsabilidad y compromiso del TH	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Comunicación	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
Calidad de suministros	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Implementación de nuevos servicios	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Manuales bien estructurados	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	1	0.03
Iliquidez financiera	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Falta de motivación especialmente económica	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Retrazo en el pago a proveedores	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Falta de Objetivos definidos a Cp.Mp.Lp	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Inexistencia de Presupuestos	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
Factores Críticos de éxito	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04
Políticas	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02
Falta de una área de I + D	0.01	2	0.02	1	0.01	3	0.03	2	0.02
ROE negativo	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04
Falta de Capital Neto de trabajo	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
<b>Factores Externos</b>									
Aumento de la población	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24
Ubicación geográfica	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28
Nivel educativo	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Inflación	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04
Legislación	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02
Tendencias económicas del mpio.	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06
Migración	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04	4	0.08
Tendencias sector terciario en el mpio	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	3	0.06
Infraestructura servicios Básicos	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04
Fuertes barreras de entrada para competidores	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Inexistencia de restricciones sociales, emocionales y gubernamentales para la salida	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Contribución de Compradores a la calidad	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08
Disponibilidad de un gran numero de proveedores	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12
Protección y regulación del sector por el gobierno	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08	3	0.06
Condiciones de vida y bienestar de la población	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Desempleo	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Reevaluación	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
Distribución del ingreso	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Comportamiento Salario mínimo legal	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Cultura regional	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Condiciones del manejo de la salud en el municipio.	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Poder establecido por grupos políticos.	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06
Políticas locales y nacionales en torno a la salud.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Dificultades para salir del sector	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
Falta de compromisos estratégicos para el desarrollo del sector.	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08
<b>Total de Atracción</b>			<b>4.87</b>		<b>5.19</b>		<b>5.05</b>		<b>4.48</b>

Fuente: Esta investigación

Continuación...

Factores clave	Alternativas Estratégicas								
	Pesos	Estrategias capacidad fra		Estrategias nivel tecnológico		Estrategias gestión comercial		Desarrollo del servicio	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Factores Internos</b>									
Gestión de servicios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Liderazgo en el TH	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.06
Coordinación	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24
Gestión comercial	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28
Responsabilidad y compromiso del TH	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
Comunicación	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12
Calidad de suministros	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Implementación de nuevos servicios	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Manuales bien estructurados	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09
Ilíquidez financiera	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27
Falta de motivación especialmente económica	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Retrazo en el pago a proveedores	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12
Falta de Objetivos definidos a Cp.Mp.Lp	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Inexistencia de Presupuestos	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	3	0.12
Factores Críticos de éxito	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Políticas	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04
Falta de una área de I + D	0.01	1	0.01	3	0.03	2	0.02	2	0.02
ROE negativo	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	1	0.04
Falta de Capital Neto de trabajo	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10
<b>Factores Externos</b>									
Aumento de la población	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Ubicación geográfica	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Nivel educativo	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Inflación	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04
Legislación	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
Tendencias económicas del mpio.	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06
Migración	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06
Tendencias sector terciario en el mpio	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	2	0.04
Infraestructura servicios Básicos	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Fuertes barreras de entrada para competidores	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12
Inexistencia de restricciones sociales, emocionales y gubernamentales para la salida	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Contribución de Compradores a la calidad	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12
Disponibilidad de un gran número de proveedores	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Protección y regulación del sector por el gobierno	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Condiciones de vida y bienestar de la población	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Desempleo	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Reevaluación	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04

Distribución del ingreso	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Comportamiento Salario mínimo legal	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Cultura regional	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12
Condiciones del manejo de a salud en el municipio.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
Poder establecido por grupos políticos.	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Políticas locales y nacionales en torno a la salud.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Dificultades para salir del sector	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Falta de compromisos estratégicos para el desarrollo del sector.	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04
<b>Total de Atracción</b>			<b>4.57</b>		<b>3.67</b>		<b>4.7</b>		<b>4.76</b>

Fuente: Esta investigación

Continuación...

Factores clave	Alternativas Estratégicas				
	Pesos	Riesgo compartido		Estrategias generales	
		PA	PTA	PA	PTA
<b>Factores Internos</b>					
Gestión de servicios	0.10	3	0.30	4	0.40
Liderazgo en el TH	0.02	3	0.06	4	0.08
Coordinación	0.06	4	0.24	3	0.18
Gestión comercial	0.07	4	0.28	2	0.14
Responsabilidad y compromiso del TH	0.07	3	0.21	4	0.28
Comunicación	0.04	3	0.12	3	0.12
Calidad de suministros	0.06	4	0.24	1	0.06
Implementación de nuevos servicios	0.07	2	0.14	1	0.07
Manuales bien estructurados	0.03	2	0.06	1	0.03
Ilíquidez financiera	0.09	2	0.18	1	0.09
Falta de motivación especialmente económica	0.06	1	0.06	4	0.24
Retrazo en el pago a proveedores	0.06	2	0.12	1	0.06
Falta de Objetivos definidos a Cp.Mp.Lp	0.07	1	0.07	1	0.07
Inexistencia de Presupuestos	0.04	1	0.04	1	0.04
Factores Críticos de éxito	0.04	2	0.08	2	0.08
Políticas	0.02	2	0.04	3	0.06
Falta de una área de I + D	0.01	3	0.03	1	0.01
ROE negativo	0.04	1	0.04	1	0.04
Falta de Capital Neto de trabajo	0.05	1	0.05	1	0.05
<b>Factores Externos</b>					
Aumento de la población	0.06	4	0.24	1	0.06
Ubicación geográfica	0.07	4	0.28	1	0.07
Nivel educativo	0.05	2	0.10	2	0.10
Inflación	0.04	2	0.08	1	0.04
Legislación	0.02	1	0.02	1	0.02



Tendencias económicas del mpio.	0.03	3	0.09	1	0.03
Migración	0.02	4	0.08	1	0.02
Tendencias sector terciario en el mpio	0.02	3	0.06	1	0.02
Infraestructura servicios Básicos	0.02	3	0.06	1	0.02
Fuertes barreras de entrada para competidores	0.04	3	0.12	1	0.04
Inexistencia de restricciones sociales, emocionales y gubernamentales para la salida	0.01	1	0.01	1	0.01
Contribución de Compradores a la calidad	0.04	2	0.08	1	0.04
Disponibilidad de un gran numero de proveedores	0.04	3	0.12	1	0.04
Protección y regulación del sector por el gobierno	0.02	3	0.06	1	0.02
Condiciones de vida y bienestar de la población	0.05	1	0.05	1	0.05
Desempleo	0.08	1	0.08	1	0.08
Reevaluación	0.04	1	0.04	1	0.04
Distribución del ingreso	0.05	1	0.05	1	0.05
Comportamiento Salario mínimo legal	0.03	1	0.03	1	0.03
Cultura regional	0.06	3	0.18	1	0.06
Condiciones del manejo de a salud en el municipio.	0.09	3	0.27	1	0.09
Poder establecido por grupos políticos.	0.03	2	0.06	1	0.03
Políticas locales y nacionales en torno a la salud.	0.05	2	0.10	1	0.05
Dificultades para salir del sector	0.02	1	0.02	1	0.02
Falta de compromisos estratégicos para el desarrollo del sector.	0.02	4	0.08	1	0.02
<b>Total de Atracción</b>			<b>4.72</b>		<b>3.15</b>

Fuente: Esta investigación

PA: Puntaje de atracción

PTA: Puntaje total de atracción

El máximo valor que puede llegar a tomar una estrategia en esta matriz para la Clínica las Lajas es de 8 por esta razón el nivel medio para determinar la aceptación es 4. Por encima de este valor las estrategias tienen un mayor nivel de aceptación y a medida que se hallen por debajo de él son menos aceptables y adecuadas para la Clínica.

La matriz cuantitativa de la planeación estratégica para la Clínica Las Lajas indica que las mejores estrategias para la empresa son las de expansión del mercado que involucran brindar los servicios actuales de la Clínica en los diferentes municipios de la exprovincia de Obando, ya que estas aprovechan de la mejor forma los factores críticos de éxito. A estas le siguen las estrategias relacionadas con la calidad, las cuales buscan fortalecer este aspecto en la empresa.

Posteriormente se hallan las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del servicio, riesgo compartido, las de gestión comercial, las relacionadas con el

nivel tecnológico, las de capacidad financiera, estrategias de asociación y por ultimo las estrategias generales que se hallan compuestas por varias estrategias de diversa índole las cuales obtuvieron la calificación mas baja.

Sin embargo para el éxito del Plan se debe hacer énfasis en la adecuada aplicación de todas las estrategias planteadas ya que estas responden a las necesidades evidenciadas en la empresa y contribuirán al mejoramiento de la situación de la misma.

## 5. FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO

### 5.1 MOTIVACIÓN

La motivación juega un papel fundamental para lograr el desarrollo del Plan operativo, por lo que se deberá dar a conocer la importancia que tendrá para la Clínica la implementación de la planeación estratégica y los resultados positivos que se esperan alcanzar, teniendo en cuenta que estos no solo serán en beneficio de la empresa, sino que contribuirán también al mejoramiento de su situación laboral, como miembros de la misma.

Para generar una mayor motivación los resultados que se consigan deberán ser dados a conocer a todo el talento humano y se deberá reconocer incentivos para el personal que colabore directamente en el alcance de dichos logros, entre esos incentivos se hallan:

**Participación:** lo que implica tener en cuenta los aportes e ideas que el Talento humano realice, para el mejoramiento del contenido del plan y la forma de conseguirlo.

**Reconocimiento:** significa valorar la contribución hecha por los colaboradores este se puede realizar de manera verbal o mediante medios físicos buscando crear una sensación de satisfacción personal por el buen desempeño mostrado en el desarrollo de su trabajo.

**Ascensos:** consiste en asignar al personal que haya demostrado sus capacidades y talento un nuevo cargo, con nuevas responsabilidades que desarrollen su potencial profesional y humano acompañado de un incremento proporcional en la remuneración.

**Desarrollo personal:** promoviendo la asistencia de los colaboradores a seminarios o conferencias donde aprendan cosas nuevas que les permita enriquecer sus cargos y aumentar sus habilidades, conocimientos, talentos y destrezas. También se puede gestionar ante instituciones educativas de la salud para que realicen cursos y capacitaciones que favorezcan y actualicen los conocimientos del personal.

**Premios:** para que fomenten la creatividad, la iniciativa y el desempeño de sus funciones en cumplimiento del plan propuesto entre estos premios se puede utilizar los diplomas de reconocimiento, las placas, invitación a almuerzos, y otros estímulos que favorezcan el cumplimiento del trabajo.

**Motivación económica:** en la medida que se fortalezca la posición financiera de la Clínica se puede dar bonificaciones, comisiones y otros reconocimientos económicos que incentiven el mejor desempeño de las labores del plan estratégico.

Esto contribuye a generar un mayor compromiso emocional con los objetivos planteados en el Plan estratégico, ya que se constituye en un estímulo para seguir desarrollando un buen trabajo. La motivación debe ser equitativa, oportuna y constante para que produzca los resultados esperados en la Clínica.

## **5.2 SENSIBILIZACIÓN**

Para que la planeación estratégica tenga los resultados esperados, es importante lograr un compromiso emocional del talento humano por que es de él de quien depende ponerlo en marcha. Para conseguir esto en la Clínica se deberá seguir tres etapas:

1. Comunicar y explicar los objetivos y estrategias a realizar, para lo cual se recurrirá a reuniones grupales donde se haga entender el plan, las razones por las que se lo adopto y la importancia de su realización. Al finalizar la reunión el talento humano de la Clínica deberá tener absoluta claridad al respecto.
2. Hacer que el talento humano este de acuerdo con lo que se pretende hacer y se hallen dispuestos a ejecutar la labor que les corresponde para lograr el desarrollo adecuado del Plan. Para garantizar su apoyo es importante que se realice una argumentación concreta, donde se tome en cuenta posibles críticas y se de respuesta a interrogantes que puedan surgir en el personal.
3. Hacer que el talento humano se comprometa con la ejecución del Plan, para ello se establecerán responsables por cada actividad o labor, a quienes posteriormente se evaluara y se recompensara por los resultados obtenidos, generando una mayor motivación del personal con su eficaz logro.

## **5.3 RESISTENCIA AL CAMBIO**

El desarrollo del plan estratégico conllevara una serie de cambios que pueden generar cierta resistencia individual que se traducirá en un cambio lento y difícil, donde los resultados se demoraran mas tiempo en conseguir. Por esto resulta importante que la organización de la Clínica tenga la habilidad para asumir los cambios, sabiendo lo que ellos involucraran y los beneficios que reportaran a la empresa.

Mediante las reuniones grupales se demostrara como los cambios planteados no representan ninguna amenaza para el talento humano, sino que por el contrario contribuirán al mejoramiento de la empresa y con ello al progreso de su bienestar laboral. También se dará a conocer la forma en que el plan estratégico afectara la labor de cada empleado, resolviendo posibles dudas y creando un ambiente de seguridad donde se haya eliminado los miedos que pueden surgir.

De igual forma se dará a conocer que muchos de los cambios que se plantean no son drásticos ni difíciles de desarrollar, esto con el objeto de brindar la seguridad necesaria gracias a la difusión de la información de forma clara evitando luego la generación de rumores o malos entendidos que interfieran con el desarrollo del plan.

#### **5.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Son el conjunto de acciones que deberá asumir la Clínica las Lajas para desarrollar adecuadamente este Plan Estratégico.

##### **✓ PROGRAMA PARA EL AREA CONTABLE Y FINANCIERA**

#### **1. Proyecto negociación plazos de pagos con Bancos**

Se pretende establecer conversaciones con los directivos de los Bancos con el objeto de redefinir los plazos de pago que se tenían establecidos, de tal forma que la mayor parte de las obligaciones se concentren en el largo plazo y la Clínica se encuentre en posibilidad de cumplirlas oportunamente.

#### **2. Proyecto: negociación de plazos para la recuperación de cartera con las empresas usuarias**

Tiene como objetivo lograr recuperar la cartera en el menor tiempo posible para contar con la liquidez suficiente para atender las obligaciones contraídas con Bancos, proveedores, personal entre otros, garantizando la credibilidad y buena imagen ante dichas personas y entidades.

#### **2. Proyecto: diseño de presupuestos para la empresa**

Busca apoyar el proceso de planeación financiera al permitir proyectar con anticipación el comportamiento esperado de los ingresos, de los costos, de los gastos y de la utilidad entre otros, y la forma de conseguir dichos resultados.

## ✓ PROGRAMA PARA EL AREA COMERCIAL

### **1. Proyecto: comercialización de los servicios de la Clínica en el municipio de Ipiales**

Se recurrirá a diversos factores con el objeto de dar a conocer los servicios ofrecidos e impulsar su utilización en el municipio de Ipiales generando así una mayor demanda y con ello una mayor participación de la empresa en el mercado.

### **2. Proyecto: Comercialización de los servicios de la Clínica en la exprovincia de Obando**

Se asumirá estrategias y acciones que buscan extender la oferta de los servicios de la Clínica a los municipios de la exprovincia de Obando, garantizando así la posibilidad de contar con un mayor número de usuarios a quienes atender. Entre estas estrategias se hallan las de publicidad, mediante los diferentes medios de comunicación, mediante campañas ambulatorias de promoción y prevención, entre otros.

### **3. Proyecto Fortalecimiento de los convenios y contratos con las empresas usuarias**

Busca reafirmar la lealtad de las actuales empresas usuarias hacia la Clínica, haciendo énfasis en la calidad de los servicios que esta ofrece y en los elevados niveles de satisfacción que se genera en los usuarios.

### **4. Proyecto: Acceso a la contratación para la atención del Régimen subsidiado**

Con este proyecto se pretende acceder a la atención de los usuarios del régimen subsidiado teniendo en cuenta que este se halla constituido por una considerable porción de la población. Para lograrlo se recurrirá a la realización de una gestión apropiada de la empresa ante los entes encargados.

## ✓ PROGRAMA PARA EL AREA DE SERVICIOS

### **1. Proyecto: Fortalecimiento de los niveles de calidad de los actuales servicios**

La calidad es uno de los pilares fundamentales que sustenta el prestigio y buen nombre de la empresa, por esto es importante que se garantice las condiciones y los elementos necesarios que permitan generar elevados niveles de calidad que satisfagan plenamente las necesidades de los usuarios, superando sus expectativas.

Por ello en este proyecto se han determinado las acciones necesarias que permitan asegurar la calidad en los servicios ofrecidos en la Clínica, las cuales incluyen varios aspectos como implementación de políticas de calidad, la capacitación del talento humano para optimizar la atención, y otras estrategias para brindar un valor agregado a los usuarios.

## **2. Proyecto: Ampliación del portafolio de servicios para mejorar los niveles de calidad**

Con este proyecto se desea ampliar la oferta de los servicios de la Clínica mediante la implementación del servicio de tomografía que es muy importante y necesario en la región, con lo cual se espera cubrir las expectativas y necesidades de los usuarios, contribuyendo con el bienestar de la población. De igual forma se espera implementar un servicio de Internet para los usuarios que se hallen en la sala de espera.

## **3. Proyecto: Aprovechamiento y actualización Tecnológica y de procesos**

Tiene como objetivo hacer que el talento humano de la Clínica conozca de los avances tecnológicos y de los procesos que se presenten en el sector, con el objeto de hallarse actualizados en su aplicación en beneficio de la salud y el bienestar de los usuarios.

Mediante este proyecto se pretende también realizar una adecuada utilización de la tecnología informática para mejorar los procesos de la Clínica; entre ellos el de estadística que es vital para realizar un control adecuado de los resultados que se estén presentando en la actividad de la empresa con la aplicación de la planeación estratégica.

## **✓ PROGRAMA PARA EL AREA DE TALENTO HUMANO**

### **1. Proyecto: Desarrollo integral del talento humano**

Tiene como fin primordial el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades y habilidades con que cuenta todo el personal, para el mejoramiento de los procesos de la Clínica. Esto se llevara a cabo mediante la realización de capacitaciones constantes en temas apropiados para el desarrollo de sus funciones.

### **2. Proyecto: Mejoramiento de los niveles de motivación del talento humano de la empresa**

Este proyecto busca ampliar los niveles de satisfacción del talento humano mediante la aplicación de varias estrategias que buscan recompensar de la forma más equitativa el buen desempeño y la labor realizada por ellos, garantizando el fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la Clínica, así como el compromiso por la realización y cumplimiento eficiente de sus funciones.

## ✓ PROGRAMA PARA EL AREA DE SUMINISTROS

### **1. Proyecto: racionalización del manejo de los suministros**

Con este proyecto se pretende sensibilizar al talento humano sobre la importancia de hacer un uso adecuado de los suministros que se hallan a su disposición con el objeto de evitar la generación de desperdicios innecesarios y que se traducen en el aumento de costos para la empresa.

### **2. Proyecto: Fortalecimiento de la relación con proveedores**

Es importante que se mantengan y fortalezcan las buenas relaciones con los proveedores para asegurar un flujo constante y oportuno de los suministros necesarios para el desarrollo de los procesos de la Clínica, evitando así inconvenientes o atrasos en la prestación de los servicios.

La materialización de los programas y sus proyectos se realizara gracias a la aplicación del Plan Operativo que se muestra mas adelante.

## **5.5 TACTICAS**

Estas muestran la forma de materializar los programas y proyectos que se ha definido realizar para la Clínica y se hallan definidas dentro del Plan Operativo por cada área de gestión el cual se muestra a continuación.

## **5.6 PRESUPUESTOS**

Definen los recursos monetarios requeridos para la aplicación de las estrategias y acciones para desarrollar los programas y proyectos. De igual forma se hallan definidos en el Plan Operativo que se muestra posteriormente.

## **5.7 PROCEDIMIENTOS**

Indican los pasos que se deben seguir para lograr la materialización de las estrategias y conseguir lo resultados esperados; de su realización depende la eficiencia del Plan. Su desarrollo se halla en el Plan Operativo.

## **5.8 RESPONSABLES**

Son las personas designadas para garantizar la adecuada realización de las actividades y su función principal radica en garantizar el logro de los resultados esperados.

## **5.9 FECHAS**

Son los lapsos de tiempo necesarios para la ejecución de cada una de las estrategias.



### 5.10 PLAN OPERATIVO CLINICA LAS LAJAS 2006-2008

#### AREA CONTABLE Y FINANCIERA

**OBJETIVO:** Mejorar la situación financiera de la empresa, mediante la generación de una adecuada liquidez y con ella el cumplimiento oportuno de las obligaciones adquiridas.

ESTRATEGIAS	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES	FECHAS	PRESUPUESTO	INDICADOR
Redefinición de plazos de pago con los Bancos.	Realizar reuniones con los gerentes de los Bancos con los que se tiene créditos y negociar pagos a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar cita con gerentes de Bancos</li> <li>- Reunirse con ellos y sustentar el proyecto</li> <li>- Negociar nuevos plazos.</li> </ul>	Gerente y Subgerente Administrativo y Financiero	Primer mes de cada semestre en los 3 años del Plan	\$50.000 Anual	Numero de Bancos con los que se logro negociar
Renegociar con las IPS, EPS y demás empresas usuarias la reducción de plazos de cobro de cartera	Ofrecer descuentos por pronto pago de la cartera adquirida con la Clínica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar reuniones con gerentes de empresas usuarias</li> <li>- Proponerles descuentos por pronto pago</li> <li>- Aplicación de descuentos a las empresas que se acojan al proyecto.</li> </ul>	Gerente y Subgerente Administrativo y Financiero	Mensual	El descuento corresponde al 10% del valor a pagar	Número de empresas que se acogieron a los descuentos
Realizar una adecuada planeacion financiera de la empresa	Elaboración de presupuestos para determinar ingresos, costos, gastos y utilidades esperadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acoplamiento de la información necesaria</li> <li>- Elaboración del presupuesto</li> <li>- Ejecución del presupuesto</li> <li>- Control y evaluación del presupuesto</li> </ul>	Subgerente Administrativo y Financiero y Contadora	Primera semana de cada semestre	\$100.000 anual	Documento del Presupuesto en cada semestre

**AREA COMERCIAL**

**OBJETIVO:** Incrementar la demanda de los servicios de la Clínica mediante una mayor difusión del portafolio ofrecido a nivel local y de los municipios aledaños.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR</b>
Incremento de la publicidad local mediante diferentes medios y elementos.  Incremento de la publicidad en los municipios vecinos.	Contratar con los principales medios de comunicación de la región, la promoción de los servicios mediante, una página de Internet, comerciales radiales y televisivos, afiches, volantes, campañas para modificar la cultura, convenios con médicos particulares y contratación de un asesor comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los medios a utilizar para la publicidad</li> <li>- Establecer los objetivos y el contenido de la publicidad</li> <li>- Contratar y desarrollar la actividad publicitaria.</li> <li>- Evaluación de los resultados obtenidos.</li> <li>- Solicitar citas con los gerentes de las empresas usuarias</li> <li>- Dar a conocer los beneficios de los servicios de la Clínica.</li> <li>- Reafirmar contratos de prestación de servicios.</li> </ul>	Gerente, sugerente administrativo y financiero y el asesor comercial	Trimestral	\$10.000.000 anual	Numero de campañas realizadas
Fortalecer convenios y contratos con empresas usuarias actuales	Adelantar conversaciones con los directivos de las empresas para asegurar su lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordar reuniones con el Alcalde</li> <li>- Resaltar los beneficios de los servicios de la Clínica para la población.</li> <li>- Lograr la contratación.</li> </ul>	Gerente	Una vez cada semestre	\$100.000 anual	Número de contratos reafirmados
Acceder a la contratación para la atención del régimen subsidiado	Gestionar ante la alcaldía de Ipiales y las alcaldías de los municipios vecinos la contratación de los servicios de la Clínica para la atención de usuarios del régimen subsidiado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordar reuniones con el Alcalde</li> <li>- Resaltar los beneficios de los servicios de la Clínica para la población.</li> <li>- Lograr la contratación.</li> </ul>	Gerente y subgerente administrativo y financiero	Semestralmente	\$200.000 anual	Acuerdo logrado para la atención de usuarios del régimen subsidiado

### AREA DE SERVICIOS

**OBJETIVO:** Asegurar excelentes niveles de calidad en la prestación de los servicios, garantizando la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios.

ESTRATEGIAS	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES	FECHAS	PRESUPUESTO	INDICADOR
Aplicar políticas de calidad en cada uno de los servicios, para lograr ser certificados en las normas de calidad establecidas en el sector	Contratar un asesor externo que oriente a la empresa en la aplicación de las normas de calidad ISO 9001: 2000 como un avance para lograr la acreditación.	- Contratación del asesor externo - Aplicación de las normas de calidad - Evaluación de los resultados obtenidos	Asesor externo Gerente Subgerentes y talento humano en general	Enero/06 a diciembre /08	\$5.000.000 anuales	% de aplicación de la norma
	Garantizar los elementos necesarios para la aplicación de estas normas	- Realizar un presupuesto previo para su aplicación -Aprobación del presupuesto	Gerente, Subgerente administrativo y financiero y contador	Enero/06 a diciembre /08		Ejecución del presupuesto asignado
	Evaluar las necesidades, expectativas y satisfacción de los usuarios en cada servicio.	Aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios	-Elaboración del formato a utilizar - Aplicación de la encuesta a los usuarios - Tabulación y análisis de resultados	Enfermeras jefe y coordinadora de recursos humanos	Enero/06 a diciembre/08	\$300.000 anuales
	Establecer un sistema de recepción de quejas y reclamos	-Recibir la queja - Emitir una solución y respuesta satisfactoria para el usuario	Coordinadora de recursos humanos y secretarias Clínicas	Diariamente	\$60.000 anuales	Numero de quejas solucionadas

Brindar valor agregado a los servicios ofrecidos a los usuarios	Ofrecer charlas informativas, sobre prevención de enfermedades y aspectos relacionados con la salud, en las salas de espera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar temas</li> <li>- Asignar al personal encargado</li> <li>- Realización de las charlas</li> <li>- Evaluación de la opinión de los usuarios</li> </ul>	Enfermeras jefe	Una vez a la semana entre enero /06 y diciembre/09	\$120.000 anuales	Numero de charlas realizadas
	Apoyo al usuario en la realización de sus tramites en la Clínica gracias a la Contratación de un orientador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación del orientador</li> <li>- Seguimiento y evaluación de resultados obtenidos</li> </ul>	Coordinadora de recursos humanos y Orientador	Todos los días en los tres años del Plan	\$4.578.000 anual	Eficiencia de la labor del orientador
	Convenio con una empresa de taxis para ofrecer transporte puerta a puerta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización del convenio</li> <li>- Aplicación del servicio</li> <li>- Evaluación de resultados</li> </ul>	Gerente y subgerente administrativo y financiero	Todos los días entre enero/06 y diciembre /08	\$3.444.000 anual	Numero de usuarios que utilizan el servicio de los taxis
	Decorar cuartos de niños hospitalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquirir los materiales y elementos</li> <li>- Decorar los cuartos</li> <li>-Evaluar la acogida y satisfacción de los usuarios</li> </ul>	Auxiliares de enfermería	Todas las veces que el usuario lo requiera en los 3 años	\$500.000 para los tres años	Numero de veces que se realiza la decoración
	Lecturas de cuentos para niños hospitalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir los cuentos</li> <li>- Realizar las lecturas</li> </ul>	Auxiliares de enfermería y enfermeras	Todas las veces que el usuario lo requiera e	\$ 50.000 anual	Numero de veces que se realiza la lectura
	Programas de tejidos y manualidades para mujeres embarazadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar instructoras</li> <li>-Convocar a mujeres embarazadas</li> </ul>	Coordinadora de recursos humanos e Instructora contratada	Trimestralmente	\$1.200.000 anual	Numero de cursos dictados

Ampliar el portafolio de servicios	Disponer revistas y periódicos en la sala de espera	-Realizar los cursos  - Adquirir revistas y periódicos - Disponerlos en la sala de espera	Coordinadora de recursos humanos	Diariamente	\$600.000 anuales	Numero de revistas y periódicos adquiridos
	Ofrecer dulces a los usuarios en la sala de espera	- Comprar los dulces - Brindárselos a los usuarios en la sala de espera	Auxiliares de enfermería y orientador	Diariamente	\$480.000 anuales	Cantidad de dulces ofrecidos
	Implementaron del servicio de tomografía.	- Realización de estudio de factibilidad - Asignación del presupuesto necesario	Gerente subgerente administrativo y financiero, Subgerente científico y personal medico	Entre Enero/06 y diciembre /08	\$120.000.000 anuales	Implementación eficiente del servicio
	Implementación del servicio de Internet	-Implementación del servicio			\$2.720.000 en los tres años	
Dar a conocer los resultados de la gestión de calidad en cada uno de los servicios.	Publicación de informes en las carteleras de la Clínica.	- Acoplamiento de la información de la gestión. - Diseño de carteleras - Publicación de las mismas.	Jefe de estadística	Mensualmente	\$60.000 anuales	Numero de informes publicados
Adelantar campañas de promoción y prevención en los municipios aledaños	Gestionar ante las alcaldías y Asociarse con laboratorios para llevar a cabo un servicio ambulatorio para la población	- Adelantar las gestiones necesarias - Asignar recursos - Informar a la población sobre campañas - Realización de las campañas - Evaluación de resultados	Gerente , gerente científico, personal medico y Asesor comercial	Trimestralmente una vez en cada municipio	\$4.000.000 anuales	Numero de campañas realizadas

<p>Crear un sistema de información para determinar niveles de crecimiento del mercado y participación en el mismo</p>	<p>Asociarse con las empresas del sector para crear un sistema de información compartido útil para todas ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar conversaciones</li> <li>- Aprobar la creación del sistema</li> <li>- Brindar información</li> <li>- Aprovechar el sistema para hallarse informado sobre el sector.</li> </ul>	<p>Gerente y jefe de estadística</p>	<p>Enero /06 y enero /07</p>	<p>\$100.000 anuales</p>	<p>Implementación y eficiencia del sistema</p>
<p>Gestionar adecuadamente la tecnología necesaria para la prestación de un buen servicio y para el manejo de la información estadística</p>	<p>Mantenerse informado de avances tecnológicos y aprovechar los equipos con que se cuenta para garantizar la calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar periódicamente la actualidad de los equipos</li> <li>- Adquirir nueva tecnología si se requiere</li> </ul>	<p>Gerente y subgerente científico</p>	<p>Desde enero/06 y diciembre de /08</p>	<p>El que requiera el equipo a adquirir</p>	<p>Numero de actualizaciones tecnológicas</p>

### AREA DEL TALENTO HUMANO

**OBJETIVO:** Garantizar las mejores condiciones internas, para que el talento humano se desarrolle plenamente bajo parámetros de equidad y bienestar laboral, maximizando así su potencial y sus capacidades en beneficio de la actividad de la Clínica.

ESTRATEGIAS	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES	FECHAS	PRESUPUESTO	INDICADOR
Contratar al personal mas idóneo de la región para que labore en la Clínica	Realizar convenios con instituciones educativas, para que provean a la Clínica del talento Humano mas calificado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar instituciones educativas apropiadas a los requerimientos de la Clínica</li> <li>-Realización de convenios</li> <li>- Vinculación de personal idóneo</li> <li>-Evaluación del desempeño del personal.</li> </ul>	Gerente y Coordinadora de recursos humanos	Cuando existan vacantes en la empresa	\$100.000 anuales	Numero de convenios realizado y de personal contratado
Permitir el acceso del personal a seminarios, conferencias, congresos y demás cursos de capacitación relacionados con la labor que desempeñan.	Realizar convenios y contratos con instituciones especializadas en los temas que se requiera capacitar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de necesidades de capacitación</li> <li>- Realización de convenios con instituciones especializadas</li> <li>- Realizar las capacitaciones</li> </ul>	Gerente y Coordinadora de recursos humanos	Trimestralmente	\$20.000.000 anuales	Numero de capacitaciones realizadas
Fortalecimiento y acompañamiento de las habilidades y conocimientos del personal	Creación de una biblioteca interna con textos especializados en salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar textos necesarios</li> <li>- Compra de libros y estantes</li> <li>- Organización de la biblioteca</li> </ul>	Coordinadora de recursos humanos y Subgerente administrativo	Entre enero/06 y enero/07	\$3.300.000 anual	Puesta en marcha de la biblioteca
Destacar el buen	Nombramiento del	- Análisis de la evalua-	Gerente y	Mensualmente	\$1.200.000	Numero de

desempeño del talento humano.	<p>empleado del mes y entrega de una recompensa, haciendo un reconocimiento publico</p> <p>Crear una política de ascensos para el personal que se destaque</p>	<p>cion del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección del empleado del mes</li> <li>-Reconocimiento y recompensa</li> </ul> <p>- Análisis la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar al empleado merecedor de un ascenso</li> <li>- Aplicar el ascenso y remunerar adecuadamente</li> </ul>	<p>Coordinadora de recursos humanos</p> <p>Gerente y Coordinadora de recursos humanos</p>	<p>entre enero/06 y diciembre /08</p> <p>Anualmente</p>	<p>anuales</p> <p>% de incremento de la remuneración que se considere necesario</p>	<p>nombramientos y recompensas entregadas</p> <p>Numero de ascensos realizados</p>
Crear otros sistemas de motivación para el bienestar del talento humano	<p>Realizar jornadas deportivas para lograr el sano esparcimiento del personal</p> <p>Programar una salida de campo para el personal y su familia buscando una mayor integración</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeacion de la jornada deportiva</li> <li>- Desarrollo de la jornada deportiva</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeacion de la salida de campo</li> <li>- Desarrollo de la misma</li> </ul>	<p>Coordinadora de recursos humanos y coordinadora de recursos humanos</p> <p>Gerente y Coordinadora de recursos humanos</p>	<p>Quincenalment e durante los 3 años del Plan</p> <p>Una vez cada año</p>	<p>\$3.600.000 anuales</p> <p>\$2.000.000 anuales</p>	<p>Numero de jornadas deportivas realizadas</p> <p>Realización de la salida de campo</p>
Recompensar eficientemente la labor del talento humano	Garantizar el pago equitativo y oportuno del salario con sus respectivas prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplicar una técnica de asignación de salarios</li> <li>- Realizar el pago de salarios dentro de los tres primeros días del mes siguiente a remunerar.</li> </ul>	Gerente y Coordinadora de recursos humanos	Mensualmente	\$100.000 anuales	Numero de salarios pagados oportunamente



**AREA DE SUMINISTROS**

**OBJETIVO:** Garantizar la calidad y total disposición de los suministros necesarios para la prestación de los servicios de forma oportuna y haciendo un uso racional y eficiente de los mismos.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR</b>
Concientizar al personal de la importancia de racionalizar la utilización de los diferentes suministros	Adelantar campañas de sensibilización con el talento humano sobre el uso adecuado de los recursos que les brinda el área de suministros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones con el Talento Humano</li> <li>- Sensibilizarlo de la importancia de evitar una mala utilización de los recursos disponibles</li> <li>- Evaluar los resultados en términos de ahorro.</li> </ul>	Coordinadora de recursos humanos	Mensual	\$240.000 anual	Reducción en los pedidos de compra.
Continuar manteniendo buenas relaciones con los proveedores actuales	Contactar a los proveedores y adelantar con ellos conversaciones que garanticen el abastecimiento constante y oportuno de los suministros requeridos y calidad de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordar reuniones con los proveedores</li> <li>- Plantear las dificultades de la Clínica para realizar los pagos oportunos.</li> <li>- Establecer convenios asequibles de pago.</li> <li>- Generar buenas relaciones con los proveedores</li> </ul>	Gerente, Subgerente administrativo y financiero Jefes de suministros y farmacia	Semestralmente	\$1.000.000 anual	Estabilidad de los proveedores

## **5.11 ANALISIS DEL PRESUPUESTO GLOBAL**

El presupuesto global del Plan Estratégico para los tres años corresponde a una inversión total de \$639.766.002 para los tres años y de \$213.255.344 anualmente, se analiza que la situación financiera de la Clínica, se convierte en una fuerte restricción para la ejecución del Plan, ya que como se menciona la empresa no cuenta con el dinero suficiente para la aplicación de todos los programas y proyectos.

Teniendo en cuenta que las estrategias planteadas contribuyen al fortalecimiento de la posición de la empresa en el sector es importante su materialización por esta razón la empresa deberá hacer un esfuerzo que le permita obtener los recursos para la aplicación de aquellas estrategias que contribuyan de mejor forma a logro de sus objetivos. Para ello se deberá aplicar con mayor prioridad las estrategias financieras con el fin de optimizar los recursos monetarios y obtener así una fuente para el desarrollo del Plan, y evitar recurrir en última instancia a la financiación de terceros.

De igual forma se deberá tener en cuenta la escala de las estrategias obtenida en la matriz MPCE donde se analiza cuales son las mas apropiadas y favorables para la Clinica y darles así prioridad a estas sobre las demás.

## **6. SISTEMAS DE CONTROL Y EVALUACION**

El control que se realizara en la Clínica Las Lajas permitirá identificar las desviaciones esporádicas, anomalías o desconformidades que se presenten para identificar las causas de dichas desviaciones y tomar las acciones correctivas para que se establezca nuevamente la estabilidad en la empresa.

### **6.1 DEFINICION DE AREAS CLAVES DE CONTROL**

Las áreas claves para ejercer el control del plan estratégico, son las mismas áreas de gestión es decir, el área contable y financiera, el área comercial, el área de servicios, el área de talento humano y el área de suministros; debido a que el Plan operativo y las estrategias y acciones se desarrollan en base a estas.

### **6.2 INDICADORES DE GESTION**

Teniendo en cuenta que la gestión implica la realización de acciones concretas que permitan hacer realidad los objetivos propuestos, los indicadores de gestión se hallan relacionados con cuantificadores y con conceptos cualitativos con los que se analizara el comportamiento de las áreas claves establecidas. Estos indicadores de gestión permitirán evaluar los logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios y se hallan descritos en el cuadro que se muestra mas adelante.

### **6.3 ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN**

Son patrones de referencia para los indicadores de gestión planteados, en base a los cuales se deberá definir si la gestión adelantada fue óptima o si por el contrario no se consiguió el resultado esperado con la eficiencia requerida. Estos estándares se hallan establecidos en el siguiente cuadro.

<b>AREA CONTABLE Y FINANCIERA</b>		
<b>ESTRATEGIA/ TACTICA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTANDAR</b>
Realizar reuniones con los gerentes de los Bancos con los que se tiene créditos y negociar pagos a largo plazo.	$\frac{\# \text{ Bancos con que se logro la negociación}}{\text{Total Bancos que maneja la empresa}} \times 100$	66%
Ofrecer descuentos por pronto pago de la cartera adquirida con la Clínica.	$\frac{\# \text{ de empresas que se acogieron a descuentos}}{\text{Total empresas usuarias}} \times 100$	70%
Elaboración de presupuestos para determinar ingresos, costos, gastos y utilidades esperadas	$\frac{\text{Valor presupuesto ejecutado}}{\text{Valor presupuesto planeado}} \times 100$	80%

<b>AREA COMERCIAL</b>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTANDAR</b>
Incremento de la publicidad local mediante diferentes medios y elementos.	$\frac{\# \text{ de campañas publicitarias año actual}}{\# \text{ de campañas publicitarias año anterior}} \times 100$	40%
Incremento de la publicidad en los municipios vecinos.	$\frac{\# \text{ de campañas publicitarias año actual}}{\# \text{ de campañas publicitarias año anterior}} \times 100$	100%
Fortalecer convenios y contratos con empresas usuarias actuales	$\frac{\# \text{ de contratos reafirmados}}{\text{Total empresas usuarias de la Clínica}} \times 100$	100%
Acceder a la contratación para la atención del régimen subsidiado	Logro del contrato	Contrato realizado

AREA DE SERVICIOS		
ESTRATEGIA	INDICADOR	ESTANDAR
aplicación de las normas de calidad ISO 9001: 2000	% de aplicación de la norma	100%
Garantizar los elementos necesarios para la aplicación de estas normas	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Total presupuesto Requerido}} \times 100$	90%
Aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios	$\frac{\# \text{ de usuarios satisfechos}}{\text{Total usuarios atendidos}} \times 100$	95%
Establecer un sistema de recepción de quejas y reclamos	$\frac{\# \text{ de quejas y reclamos atendidos y solucionados}}{\# \text{ de quejas presentadas}} \times 100$	100%
Ofrecer charlas informativas, sobre aspectos relacionados con la salud.	$\frac{\# \text{ de charlas realizadas}}{\text{Total charlas programadas}} \times 100$	80%
Contratación de un orientador que ayude al usuario en la realización de sus tramites en la Clínica	$\frac{\text{Tiempo tramitación Actual}}{\text{Tiempo tramitación anterior}} \times 100$	30%
Convenio con una empresa de taxis para ofrecer transporte puerta a puerta	$\frac{\% \text{ de usuarios que utilizan el servicio}}{\text{Total de pacientes egresados}} \times 100$	40%
Decorar cuartos de niños hospitalizados	$\frac{\# \text{ de veces que se decora el cuarto}}{\text{Total niños hospitalizados}} \times 100$	100%
Lecturas de cuentos para niños hospitalizados	$\frac{\# \text{ de veces que se lee un cuento}}{\text{Total niños hospitalizados}}$	2 veces
Programas de tejidos y manualidades para mujeres embarazadas	$\frac{\# \text{ de mujeres gestantes que asisten a los cursos}}{\# \text{ de mujeres gestantes usuarias de la Clínica.}} \times 100$	60%

Disponer revistas y periódicos en la sala de espera	$\frac{\# \text{ de revistas y periódicos Leídos}}{\# \text{ de revistas y periódicos disponibles}} \times 100$	80%
Implementaron del servicio de tomografía	$\frac{\% \text{ de implementación del Servicio}}{100\% \text{ de implementación}} \times 100$	80%
Implementación del servicio de Internet	100% de implementación	100%
Publicación de informes en las carteleras de la Clínica.	$\frac{\# \text{ de informes publicados}}{\text{Total gestiones realizadas}} \times 100$	100%
Desarrollo de campañas ambulatorias en los municipios	$\frac{\# \text{ de campañas realizadas}}{\text{Total campañas programadas}} \times 100$	90%
Asociarse con las empresas del sector para crear un sistema de información compartido útil para todas ellas.	Aplicación del sistema	Funcionamiento del sistema
Mantenerse informado de avances tecnológicos y aprovechar los equipos con que se cuenta para garantizar la calidad	Implementación de nueva tecnología en relación a la tecnología existente	Los cambios tecnológicos del sector

<b>AREA DEL TALENTO HUMANO</b>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTANDAR</b>
Realizar convenios con instituciones educativas, para que provean a la Clínica del talento Humano mas calificado.	# de instituciones con quien se hizo el convenio _____ x 100 total instituciones educativas de salud del municipio	50%
	# de personas contratadas por convenio _____ x100 Total personal nuevo contratado	70%
Realizar convenios y contratos con instituciones especializadas en los temas a capacitar.	Personal capacitado mediante <u>Convenios</u> _____ x 100 Total personal de la Clínica	100%
Creación de una biblioteca interna con textos especializados en salud	La materialización de la biblioteca	Biblioteca en funcionamiento
Nombramiento del empleado del mes y entrega de una recompensa, haciendo un reconocimiento publico	# de nombramientos y reconocimientos entregados _____ x 100 12 meses del año	100%
Crear una política de ascensos para el personal que se destaque	Asensos realizados	El que fije la política interna de la Clínica
Realizar jornadas deportivas para el personal	# de jornadas desarrolladas x100 Total jornadas programadas	80%
Programar una salida de campo para el personal y su familia	Desarrollo de la salida de campo	1 salida anual
Garantizar el pago equitativo y oportuno del salario con sus respectivas prestaciones	# de salarios pagados <u>Oportunamente</u> _____ x 100 Total empleados de la Clínica	100%

<b>AREA DE SUMINISTROS</b>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTANDAR</b>
Realización de campañas de sensibilización para la racionalización de los suministros	$\frac{\text{Cantidad actual de pedidos por área}}{\text{cantidad de pedidos promedio año anterior}} \times 100$	10%
Continuar manteniendo buenas relaciones con los proveedores actuales	$\frac{\# \text{ proveedores fieles a la Clínica}}{\text{Total de proveedores actuales de la Clínica}} \times 100$	100%

Otros indicadores importantes que permiten medir los resultados obtenidos con la aplicación del Plan son:

<b>Índices de eficiencia</b>	<b>Medida</b>	<b>Estándar</b>
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$	5%
Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$	120%
Índice de recuperación de cartera	$\frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Total cartera}} \times 100$	80%
Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} \times 100$	65%

<b>Índice de Eficacia</b>	<b>Medida</b>	<b>Estándar</b>
Participación en el mercado	$\frac{\text{Servicios prestados por la Clínica}}{\text{Total servicios prestados en el sector}} \times 100$	33%
Índice de crecimiento de la venta de servicios	$\frac{\text{Servicios prestados por la Clínica en este año}}{\text{Servicios prestados por la Clínica en el año anterior}} \times 100$	10%



Índice de Actividad	Medida	Estándar
Índice de decisión	$\frac{\text{\# de decisiones ejecutadas}}{\text{\# de decisiones tomadas}} \times 100$	95%
Índice de gestión	$\frac{\text{\# de actividades realizadas}}{\text{\# de actividades planeadas}} \times 100$	90%
Índice estratégico	$\frac{\text{\# de estrategias desarrolladas}}{\text{\# de estrategias planteadas}} \times 100$	90%

Los resultados que se obtengan de los indicadores de gestión deberán ser interpretados teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

**a. tendencia de los resultados:** se definirá si los resultados de la medición de cada indicador tienden a lograr la meta definida o a distanciarse de ella.

**b. situaciones especiales:** se analizará si los resultados de cada indicador están influenciados por situaciones especiales que los ocasionan.

También será necesario establecer una comparación entre el rendimiento real y el rendimiento estándar establecido con anterioridad para analizar las variaciones existentes entre ellos. Así las desviaciones más trascendentales requerirán de un análisis profundo.

Después de haber realizado el proceso anterior se procederá a determinar en relación con los aspectos analizados tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

- **No hacer nada:** implicaría que los aspectos evaluados se hallan funcionando adecuadamente por lo cual no se hará necesario implementar ninguna acción correctiva, simplemente se deberá asegurar que este proceso o actividad se siga desarrollando eficientemente.
- **Corregir el rendimiento real:** se dará cuando se detecte que la variación del rendimiento se debe a algunas actividades deficientes señalando que se deberá asumir una acción correctiva. Dependiendo del caso estas serán: cambios de la estrategia o de la estructura, rediseño de programas o proyectos, modificación de los cargos de trabajo y sus funciones, movilización del personal y otras acciones adecuadas a cada caso en particular.

En relación con las acciones correctivas estas serán básicas es decir que se realizara un análisis profundo de cada situación buscando determinar las causas reales del problema para actuar sobre ellas y evitar que vuelvan a repetirse

- **Revisión del estándar:** también se analizara si la variación del rendimiento fue fruto de la utilización de un estándar poco realista, de ser así se procederá a realizar una acción correctiva sobre este a fin de lograr acoplarlo a la realidad de la Clínica.

#### **6.4 RETROALIMENTACION**

Los resultados obtenidos del control y evaluación que se haga del Plan estratégico se darán a conocer a todo el talento Humano de la Clínica logrando su compromiso con la identificación de alternativas de mejoramiento que permitan ajustar esta información con todo el proceso estratégico.

La información resultante del proceso de control será compartida y divulgada entre todos los miembros de la organización de forma objetiva, evitando que al difundirla se incluyan suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, entre otros, que hagan que la información sea distorsionada provocando confusiones que impidan que los procesos y actividades se desarrollen eficientemente.

La difusión de la información se llevara a cabo en reuniones grupales por área o en las reuniones generales y como ya se había mencionado se procederá también a recompensar la labor desempeñada por el talento Humano, para promover las buenas actuaciones.

Este proceso de retroalimentación incluye la labor que debe realizar el personal informando sobre los inconvenientes que se presenten en la ejecución del Plan, con el objeto de coordinar soluciones adecuadas de forma oportuna.

## 7. CONCLUSIONES

1. Gracias al proceso realizado para la construcción de la Planeación estratégica de la Clínica las Lajas se pudo determinar con claridad las acciones y estrategias requeridas para lograr fortalecer su posición en el sector y para contribuir al mejoramiento de las áreas de gestión con las que cuenta y las cuales son el centro neurálgico de toda su actividad.
2. La Clínica es una empresa que tiene un gran potencial lo que se evidencia en el hecho de que a pesar de ser nueva en el sector y de no contar con la experiencia que tienen las empresas competidoras, ha sabido ganarse la credibilidad y la buena imagen ante sus usuarios y ante la comunidad; donde se caracteriza por brindar servicios de calidad, esto puede ser aprovechado mediante la aplicación de las estrategias desarrolladas en el presente Plan las cuales buscan conseguir una mayor participación de la empresa en el mercado y con ello contribuir al logro de sus objetivos organizacionales.
3. El presente documento se constituye en una herramienta y en una guía para los directivos y el Talento Humano de la Clínica las Lajas al detallar de forma clara las acciones que le permitirán a la empresa mejorar su toma de decisiones con un conocimiento más concreto del entorno en el que se halla y de las posibilidades con que cuenta para aprovechar las condiciones que le plantea dicho entorno.
4. La Clínica las Lajas cuenta con varias fortalezas internas que debe aprovechar y con ciertas debilidades que debe superar con el fin de potencializar tanto las oportunidades como las amenazas que le presenta el medio, logrando así realizar la mejor gestión que le permita desarrollar y alcanzar sus objetivos trazados. Esta Planeación Estratégica realizada se encarga de diseñar los mejores cursos de acción que posibiliten adelantar esta gestión para materializar dichos objetivos.
5. Las estrategias aquí desarrolladas son el resultado de un minucioso y detallado análisis mediante el cual se han adecuado los factores internos y externos por medio de la aplicación de matrices cuyas deducciones permitirán optimizar los beneficios y resultados obtenidos por la Clínica, en el periodo de tiempo comprendido entre los años 2006 y 2008, durante los cuales se espera ejecutar dicho plan.

6. Una de las áreas sobre las cuales se debe hacer mayor énfasis es la financiera, ya que de no lograr estabilizarse se constituye en un gran riesgo para la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Es por eso que la aplicación de las estrategias y acciones planteadas debe hacerse con total eficiencia, eficacia y compromiso para obtener los resultados esperados.
  
7. Teniendo en cuenta que las organizaciones funcionan como un sistema interrelacionado, se debe analizar que en la Clínica todas las acciones planteadas se hallan relacionadas de tal forma que para conseguir los resultados esperados todas estas se deben ejecutar, con el mismo empeño y responsabilidad ya que la eficiencia en el logro de los resultados de unas áreas, contribuyen al éxito de los resultados de las demás, y por ende de toda la organización.

## 8. RECOMENDACIONES

1. Para conseguir los resultados esperados con la aplicación del Plan Estratégico es importante que las actividades programadas se realicen mediante el desarrollo de un buen trabajo en equipo con el que se vincule y comprometa a todo el talento humano garantizando así la mayor eficiencia en cada proceso y con ello el logro de los objetivos planteados.
2. Es primordial que se aplique oportunamente el sistema de evaluación y control de tal forma que se analice periódicamente el normal funcionamiento de las actividades planeadas y se ajuste cualquier desfase que se presente asegurando con ello el óptimo desarrollo del Plan.
3. La ejecución del Plan Operativo debe ser manejada de forma flexible, generando la posibilidad de adaptarse a posibles cambios que se presenten de tal forma que durante los tres años de su ejecución este se mantenga vigente y actualizado a las necesidades del entorno, de los usuarios, del talento humano, de la comunidad en general y de la misma empresa.
4. Mantener un permanente y constante análisis del área financiera ya que es una de las áreas que requiere mayor cuidado. Para lo cual la elaboración del presupuesto programado en el Plan debe hacerse de forma prioritaria y con la mayor agilidad posible, ya que este se constituye en uno de los mejores medios para realizar una buena planeación financiera.
5. Se debe tener en cuenta que uno de los factores más importantes para lograr una buena ejecución del Plan es realizar un adecuado proceso de sensibilización ya que como se menciona en el numeral 4 esta permite conseguir un compromiso y por ende una mayor responsabilidad del talento humano con la aplicación adecuada de cada actividad programada.
6. Es importante realizar una evaluación permanente del cumplimiento de las actividades programadas en las fechas señaladas de tal forma que se garantice el correcto desarrollo del Plan, en el lapso de tiempo estimado, evitando posibles costos adicionales que perjudicarían la actividad de la empresa.

7. También se debe evaluar de forma continua la gestión adelantada por cada una de las personas responsables de la realización de las actividades, con lo que se procederá a modificar y corregir aquellas gestiones que impidan el normal funcionamiento del Plan y por el contrario recompensar el buen desempeño mediante los incentivos previamente establecidos.
8. Se debe tener en cuenta que las áreas de la empresa deben trabajar de forma integrada y coordinada para obtener la sinergia necesaria para el éxito del Plan, ya que no basta con la eficiencia en el desarrollo de las estrategias y acciones de un área, si esa eficiencia no se traduce en resultados de toda la organización como un sistema integral.
9. Es importante que la empresa haga énfasis en lograr un buen posicionamiento a nivel de los municipios de la exprovincia de Obando, gracias a la calidad de sus servicios y a la satisfacción que brinda a los usuarios; ya que con ello se lograra extender su buena imagen y confiabilidad a toda la región, con lo que se abren nuevos horizontes y con ello nuevas oportunidades de desarrollo y de crecimiento para la Clínica.
10. En la aplicación de la Planeacion Estratégica la dirección y el Talento Humano de la Clínica deberán ser conscientes de la necesidad de mantener un control de los costos en que se incurrirá por la ejecución de cada actividad procurando siempre mantener una fuente financiera adecuada para dichas inversiones que como se sabe fructificar a largo plazo.
11. Es recomendable que después de cumplida la Planeacion Estratégica para los tres años para los cuales ha sido elaborada, los directivos junto con el Talento Humano se encarguen de desarrollar un nuevo Plan ajustado al contexto que se desarrolle en aquel momento y a las perspectivas existentes para los años siguientes, ya que esta herramienta contribuye a asumir las mejores estrategias y acciones para afrontar las situaciones internas y externas de la empresa, obteniendo los máximos beneficios para la organización y para la sociedad en general.

## **BIBLIOGRAFIA Y NETGRAFIA**

ANAYA, Ortiz Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera 12ª Edición. Universidad Externado de Colombia.

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN Timothy y PFEIFFER William. Planeacion Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeacion Estratégica. Ediciones Uniandes.

STEINER, George A. Planeación Estratégica. Editorial CECS

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planificación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia 1995.

ALDANA, Eduardo. Planeacion y Estrategia. Editorial Alfaomega. Bogota 2001

Plan de Desarrollo Ipiales 2004 – 2007. (Alcaldía municipal)

Plan Básico de ordenamiento territorial del Municipio de Ipiales

Norma Técnica Colombiana (ICONTEC), NTC 1486 (Quinta Actualización). Marzo 2002

Acuerdo 026 Junio 23 de 2004. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

### **Indicadores económicos:**

[http://www.agrocadenas.gov.co/indicadores/ind\\_macro\\_colombia.htm](http://www.agrocadenas.gov.co/indicadores/ind_macro_colombia.htm)

<http://www.minproteccionsocial.gov.co/MseContent/NewsDetail.asp?ID=11378&IDCompany=8>

[http://www.dane.gov.co/inf\\_est/pib.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/pib.htm)

[www.agrocadenas.gov.co/indicadores/ind\\_macro\\_colombia.htm](http://www.agrocadenas.gov.co/indicadores/ind_macro_colombia.htm)

[www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

[www.confecamaras.org.co](http://www.confecamaras.org.co)

[www.elpais-cali.terra.com.co](http://www.elpais-cali.terra.com.co)

[www.notinet.com.co](http://www.notinet.com.co)

[www.corfinsura.com/español/infProyeccionesMacro/econoColombiana.asp](http://www.corfinsura.com/español/infProyeccionesMacro/econoColombiana.asp)

[www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co)

**Matrices:**

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (Matriz BCG)

[www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com) (Matriz BCG)

[www.sujisa.tripod.com](http://www.sujisa.tripod.com) (Matriz BCG)

[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es) (Matriz BCG)

[www.josecontreras.net](http://www.josecontreras.net) (matriz DOFA Y PEYEA)

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/591Primera\\_etapa.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/591Primera_etapa.htm) (matrices MEFE, MEFI, MPC, DOFA, PEYEA, BSG, GRAN ESTRATEGIA Y CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA)

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm) (Matrices DOFA Y BSG)

**Entorno jurídico:**

[www.isdn.gov.co](http://www.isdn.gov.co) (resolución 44451 de 1996)

[www.secretariasenado.gov.co](http://www.secretariasenado.gov.co) (ley 09 del 79)

[www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0100\\_93.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0100_93.HTM) (ley 100 de 1993)

[www.saludcolombia.com.co](http://www.saludcolombia.com.co) (Decreto 2309 de Octubre 15 de 2002)

**Entorno social:**

[www.caracol.com.co](http://www.caracol.com.co) (noticias caracol radio)

[www.codhes.org.co](http://www.codhes.org.co) (desplazamiento)



[www.eurosur.org](http://www.eurosur.org) (Pobreza y distribución del ingreso)

[www.corponariño.gov.co](http://www.corponariño.gov.co) (plan de gestión Departamento de Nariño)

[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

<http://www.gobernar.gov.co/planyprograma/plandegobierno.doc>

[www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co) (situación del gobierno)

[http://www.ssf.gov.co/contrataciones/2005/contrato\\_2005\\_17p2.htm](http://www.ssf.gov.co/contrataciones/2005/contrato_2005_17p2.htm) (evolución del salario en Colombia)

# **ANEXOS**

## **Anexo C.**

### **Portafolio de Servicios Clínica Las Lajas**

**Servicio de hospitalización:** Incluye los siguientes servicios:

- Hospitalización en ortopedia y traumatología
- Hospitalización en medicina interna
- Hospitalización en pediatría
- Hospitalización en cirugía general
- Hospitalización en especialidades quirúrgicas
- Hospitalización en gineco obstetricia
- Nutrición dietética

**Servicio de Urgencias:** este se brinda las siguientes áreas:

- Urgencias obstétricas y ginecológicas
- Urgencias generales y especializadas
- Servicio de ambulancia
- Cirugía de urgencias
- Imagenología (RX, ecografía, TAC)
- Laboratorio clínico
- Observación del paciente
- Sala de yesos
- Sala de curaciones

**Servicios de consulta Especializada:** brinda las siguientes especialidades:

- Neurología
- Neurocirugía
- Otorrinolaringología
- Cirugía maxilofacial
- Cirugía plástica
- Cardiología
- Medicina interna
- Cirugía general
- Traumatología y ortopedia
- Pediatría
- Gineco – obstetricia
- Terapia respiratoria
- Terapia física
- Medicina del dolor – anestesiología
- Urología
- Dermatología
- Neumología
- Fisiatría
- Endocrinología
- Nefrología
- Oncología
- Psicología
- Psiquiatría
- Fonoaudiología
- Terapia del lenguaje
- Nutrición y dietética
- Biocosmetología

**Servicios de apoyo diagnóstico:** donde cuenta con los siguientes servicios:

- **Laboratorio**

- Ü Hematología automatizada
- Ü Química sanguínea automatizada
- Ü Coagulación
- Ü Orinas y coprología
- Ü Hormonas
- Ü Inmunología general
- Ü Microbiología automatizada
- Ü Inmunología especializada
- Ü Marcadores tumorales
- Ü Dosificación de droga
- Ü Tamisaje de hipotiroidismo Congénito THS neonatal
- Ü Pruebas genéticas
- Ü Toma y lectura de citología cervicovaginal

- **Anatomopatología**

- Ü Estudio macro y microscópico de especímenes
- Ü Citologías vaginales, de líquidos y tumorales
- Ü Biopsias simples y múltiples

**Imagenología y radiología:** Brinda sus servicios en las siguientes áreas:

- **Radiología**

- Ü Abdomen (abdomen simple, pelvis, cadera, articulaciones sacroiliacas y coxofemorales)
- Ü Cabeza (cara, cráneo, maxilares, senos paranasales, orbitas)
- Ü Columna (cervical, dorsal lumbosacra, sacrococix)
- Ü Extremidades y pelvis
- Ü Tórax
- Ü Vías digestivas

- **Ecografía**

- Ü Abdominal
- Ü Hepato biliar y pancreáticas
- Ü Obstétrica
- Ü Pélvica
- Ü Pleural
- Ü Transrectal
- Ü Transvaginal
- Ü Músculo esquelético
- Ü Ecografía mamaria

- **Exámenes de cardiología**

- Ü Electro cardiograma
- Ü Test de esfuerzo
- Ü Test de Holter
- Ü Monitorización presión arterial 24 horas

- Ü Eco cardiografía
  - Modo M.
  - Modo B.
  - Doppler color
  - Doppler pulsado
  - Doppler continuo

- **Exámenes de urología**

- Ü Uretrocistoscopia
- Ü Ureteroscopia diagnostica y terapéutica
- Ü Electroestimulación piso pélvico
- Ü Biopsia Prostática
- Ü Ecografía transrectal

- **Exámenes de otorrinolaringología**

- Ü Nasofibrolaringoscopia
- Ü Laringoscopia
- Ü Faríngeoscopia

- **Exámenes de gastroenterología**

- Ü Endoscopia digestiva Alta y baja

**Servicio de transfusión sanguínea:** ofrece los servicios de:

- Glóbulos rojos
- Plasma fresco congelado
- Sangre total
- Plaquetas

**Servicio de farmacia**

- Medicamentos en general
- Medicamentos intra-hospitalarios
- Material medico quirúrgico

**Servicios de cirugía y sala de partos:** cuenta con las siguientes especialidades médicas:

- |  |  |
|--|--|
| • Cirugía general (cuello, tórax, abdomen, etc.) | • Cirugía laparoscópica                |
| • Cirugía plástica estética                      | • Cirugía de otorrinolaringología      |
| • Neurocirugía                                   | • Cirugía urológica                    |
| • Cirugía oftalmológica                          | • Cirugía de ortopedia y traumatología |
| • Cirugía gineco obstetrica                      | • Cirugía maxilofacial                 |

## Anexo D. Lista de proveedores

<b>Principales proveedores Clínica las Lajas</b>	<b>Ciudad</b>
AGAFANO FABRICA NACIONAL DE OXIGENO	CALI
ALFAMEDIC`CS LTDA	IPIALES
ANALISIS LTDA	IPIALES
ASPROMEDICA	CALI
BK PAPELERIA U COPIAS	PASTO
BPL MEDICAL LTDA	BOGOTA
DIMAOS	IPIALES
DISPROFAR	PASTO
DISTRIBUCIONES HOSPITALARIAS	PASTO
DISTRIBUCIONES HOSPITALARIAS DE NARIÑO DIHNA LTDA	PASTO
DISTRIBUCIONES MEDICAS PALMIRA	IPIALES
DISTRIBUCIONES SERVIMOSQUERA	PASTO
DISTRIGUER LTDA	PASTO
DROGUERIAS ALIANZAS DE OCCIDENTE	POPAYAN
DROGUISTAS IPIALES LTDA	IPIALES
DROMAYOR	PASTO
EMPROMED DE COLOMBIA	PASTO
EQUIPO MEDICO	IPIALES
FARMANAR	PASTO
FUNDACION HEMATOLOGICA	IPIALES
GENFANAR	PASTO
GLOMEDICAL SA	CALI
IDI HOSPITALARIA INGENIERIA LTDA	IPIALES
INSUMOS DE COLOMBIA	PASTO
LABORATORIOS GENERICOS FARMACEUTICOS S.A	CALI
LAOREM INTERNACIONAL LTDA	BOGOTA
MEDIFARMA	BOGOTA
MEGAFARMA	PASTO
PROCLIM PARMA S.A	BOGOTA
PROVIMEDICA	PASTO
SERVIMEDICAL	BOGOTA
TMC ITEL LTDA	POPAYAN

NOTA: Estos son entre muchos otros los proveedores con cuenta la Clínica las Lajas

## Anexo E

### ***Indicadores de rendimiento rentabilidad o lucratividad***

#### **Margen Operacional de utilidad o rentabilidad operacional**

$$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}} = 51.97\%$$

#### **Rendimiento sobre la inversión (ROE)**

$$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Activo total}} = -5.1\%$$

#### **Rentabilidad del patrimonio (ROA)**

$$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}} = -12.64$$

### ***Indicadores de endeudamiento***

#### **Endeudamiento Total**

$$\frac{\text{Pasivo total} \times 100}{\text{Activo total}} = 59.74\%$$

#### **Endeudamiento financiero**

$$\frac{\text{Obligaciones financieras} \times 100}{\text{Ventas netas}} = 44.62\%$$

#### **Concentración del endeudamiento en el corto plazo**

$$\frac{\text{Pasivo Corriente} \times 100}{\text{Pasivo total}} = 76.45\%$$

#### **Liquidez**

$$\frac{\text{Activo corriente} \times 100}{\text{Pasivo corriente}} = 85\%$$

#### **Capital de trabajo**

$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = -105.468.105,0$$

**Carga financiera**

$$\frac{\text{Gastos financieros} \times 100}{\text{Ventas netas}} = 7.91$$

**Deuda patrimonio**

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = 1.48$$

**Leverage o apalancamiento total**

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = 1.48$$

**Leverage o apalancamiento a corto plazo**

$$\frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}} = 1.13$$