

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ATEM HEALTH CARE “SOLUCIONES
INNOVADORAS PARA LA SALUD” EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI
PARA LOS AÑOS 2013 – 2015**

ANYELA ADRIANA CHACÓN CORAL

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ATEM HEALTH CARE “SOLUCIONES
INNOVADORAS PARA LA SALUD” EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI
PARA LOS AÑOS 2013 – 2015**

ANYELA ADRIANA CHACÓN CORAL

Trabajo de pasantía para optar el título de Economista

Asesor Universidad de Nariño

Víctor Jaramillo

Asesor Atem Health Care

Alejandro Matiz Rubio

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ECONOMÍA

SAN JUAN DE PASTO

2014

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad exclusiva del autor

“Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación:

Armando Patiño
Jurado

Armando Paz
Jurado

Victor Jaramillo
Asesor

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

DEDICATORIA

A ti DIOS padre celestial, por ser mi guía y mi fortaleza en cada momento de mi vida.

A mis padres Omar Chacón, y María Coral por su apoyo incondicional y su sabiduría en mi formación personal.

A mi hijo Juan David Cusís Chacón, mi ángel y mi mayor bendición por quien cada día tiene sentido, el testigo silencioso de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, a él mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

A mis hermanos familiares y compañeros por ser un gran apoyo en esta etapa de formación personal y profesional.

Anyela Adriana Chacón Coral

CONTENIDO

	Pág.
1. MARCO DE REFERENCIA.....	16
1.1 TEMA.....	16
1.2 TITULO	16
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3.1 Antecedentes.....	16
1.3.2 Situación Actual	18
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.5 OBJETIVOS.....	20
1.5.1 Objetivo General:	20
1.5.2 Objetivos Específicos.....	20
2. MARCO REFERENCIAL.....	21
2.1 MARCO TEÓRICO	21
2.1.1 Importancia de la Planeación.....	21
2.1.2 Planeación Estratégica.	21
2.1.3 Por qué Planeación Estratégica.....	22
2.1.4 Valores Estratégicos:	22
2.1.5 Pensamiento estratégico.....	23
2.1.6 Misión.....	24
2.1.7 Visión.	26
2.1.7.1 ¿Por qué una Visión?.....	27

2.1.8 Los Propósitos de la planeación estratégica.....	27
2.1.9 Análisis del ambiente	28
2.1.10 Análisis externo.....	29
2.1.11 Análisis interno.....	30
2.1.12 Toma de decisiones estratégicas.....	30
2.1.15 Selección de alternativas estratégicas.....	31
2.1.16 Implementación de la estrategia	32
2.1.17 Diseño de una estructura organizacional.....	32
3. METODOLOGÍA	34
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	34
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS	35
3.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	35
3.4.1 Fuentes Primarias.....	35
3.4.2 Fuentes Secundarias:	36
4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO AHC.....	37
4.1 ANALISIS INTERNO.....	37
4.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	37
4.3 ANALISIS EXTERNO	49
4.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS....	61
4.4.1 Matriz De Factores Internos (MEFI).	61
4.4.2 Matriz De Factores Externos (MEFE).	65

4.4.3 Matriz De Factores Internos Y Externos Para AHC	68
4.5 ANALISIS DOFA.....	69
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA AHC.....	78
5.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	78
5.1.1 Valores Organizacionales	78
5.1.1.1 Metodología para la identificación de los valores corporativos de AHC.....	78
5.2 MISION DE ATEM HEALTH CARE “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD”	80
5.2.1 Elementos Para La Formulación De La Misión Para AHC:.....	80
5.2.2 Formulación De La Misión De AHC	81
5.3 VISION.....	81
5.3.1 Elementos Para La Formulación De La Visión.....	81
5.3.2 Formulación De La Visión De AHC	82
5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	83
5.4.1 Objetivo General:	83
5.4.2 Objetivos Corporativos De Atem Health Care.....	83
5.4.3 Objetivos Estratégicos Para Atem Health Care:	84
5.5 ORGANIGRAMA PARA ATEM HEALTH CARE	85
6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y PLAN OPERATIVO PARA ATEM HEALTH CARE.....	86
6.1 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	86
6.1.1 Alternativas estratégicas para ATEM HEALTH CARE.....	86
6.1.1.1 Estrategias Genéricas.....	86

6.2 PLAN OPERATIVO.....	88
6.2.1 Proyectos Estratégicos Para Atem Health Care Para Los Años 2012 – 2015	88
7. INDICES DE GESTION PARA AHC “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD”	96
7.1 INDICES DE GESTION CORPORATIVA	96
8. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDMIENTOS PARA AHC “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD”	98
8.1 FUNCIONES.....	98
8.2 MANUAL DE FUNCIONES ATEM HEALTH CARE “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD”	98
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES.....	108
ANEXOS.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	115

LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Grafico 1. Pirámide Medios y Métodos y Misión.....	25
Grafico 2 Diferencia Grafica: Sin visión y con visión	27
Grafico 3. Sistema de negocios Atem Health Care	41
Grafico 4. Etapa I.....	42
Grafico 5. Etapa II.....	42
Grafico 6. Etapa III.....	43
Grafico 7 Etapa IV	44
Grafico 8 Etapa V	44
Grafico 9 Etapa VI	45
Grafico 10 Proyectos apoyados por Programa Nacional de CT+I 202 - 2010 .	57
Grafico 11 Numero de proyectos apoyados por PNCT + I	57
Grafico 12. Elementos para la formulación de la misión de Atem Health Care	81
Grafico 13 Elementos para la formulación de la Visión de Atem Health Care .	82
Grafico 14 Organigrama para Atem Health Care.....	85

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Perfil de capacidad interna (PCI) para AHC	38
Cuadro 2 Perfil de capacidad Externa (POAM) AHC.....	51
Cuadro 3 Matriz estratégica de factores internos (MEFI) para AHC.....	63
Cuadro 4Matriz de factores externos (MEFE) para AHC.....	66
Cuadro 5. Matriz de factores internos y externos Atem Health Care	68
Cuadro 6 Manual de funciones Asesor financiero y contable.	101
Cuadro 7 Manual de funciones Asesor en diseño.	102
Cuadro 8 Manual de funciones Asesor en procesos.	103
Cuadro 9 Manual de funciones Asesor Medico	104
Cuadro 10. Manual de funciones Asesor Legal	105
Cuadro 11. Manual de funciones Asesor Académico	106

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A Formato para la realización del diagnóstico estratégico	110
ANEXO B Análisis externo	111
ANEXO C Valores organizacionales	112
ANEXO D Formato entrevista.....	113
ANEXO E Entrevista para la elaboración del PCI.....	114

RESUMEN

La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. La presente investigación desarrollada en Atem Health Care tuvo en cuenta este proceso y la importancia de la implementación de esta valiosa herramienta, estructurando dentro de ello todo lo que trae consigo, de esta manera se desarrolla el diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, plan operativo, índices de gestión y finalmente la elaboración de un manual de funciones especificando el perfil del personal con miras a cumplir los objetivos de la organización.

ABSTRACT

Strategic planning is a process of systematic assessment of the nature of a business , defining long- term objectives , identifying goals, developing strategies to achieve those objectives and locating resources to carry out these strategies. It is a diagnostic tool , analysis, reflection and collective decision making , regarding the current task and the way they should go in the future organizations and institutions to adapt to changes and demands imposed by the environment and achieve maximum efficiency and quality of their services . This research developed in Health Care Atem took account of this process and the importance of the implementation of this valuable tool , structuring within it everything that entails , so the strategic diagnosis, strategic direction , business plan , develops indices management and finally the development of a manual functions specifying the profile of staff in order to meet the objectives of the organization.

INTRODUCCIÓN

La planeación ha sido considerada una de las herramientas que permite mejorar la competitividad de una empresa ante los diversos cambios económicos que se suscitan en el mundo actual, fruto del modelo económico orientado hacia procesos de mayor apertura y globalización, aquellos cambios multiplican y agudizan la presencia y la dinámica de los competidores nacionales e internacionales en todo tipo de negocios. El propósito del presente trabajo tiene como finalidad desarrollar la propuesta de un plan estratégico para AHC, ya que la Planeación estratégica además de ser para las empresas un factor que permite incrementar el éxito de una organización, esta se convierte en un enfoque sistémico y objetivo para la toma de decisiones.

La relevancia de la planeación estratégica radica en que permite desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias obteniendo con ello los objetivos planeados. El modelo estratégico a trabajar presenta el principio de flexibilidad factor importante dentro de una organización pues permite el accionar ante un mundo cambiante.

Con lo anteriormente mencionado y teniendo en cuenta la actual situación de la compañía AHC y la importancia que este centro tiene de formar espacios científicos en el país para promover ideas de proyectos innovadores de sector académico y hacerlos realidad, se ve en la necesidad de llevar a cabo la planeación estratégica dentro de esta organización que redirecciones sus ideas tomada esta como herramienta indispensable para el cumplimiento total de sus logros a alcanzar.

En este orden de ideas de lo que se trata es de proyectar a AHC como una organización encargada de gestionar y gerenciar un banco de proyectos de innovación tecnológica estableciendo convenios con universidades y teniendo en cuenta aquellos proyectos que se encaminen específicamente para el sector salud.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 TEMA

El papel que asume la planeación estratégica en la evolución y desarrollo de las empresas es muy importante; pues además de programar actividades, permite formular alternativas de cómo conseguir metas o logros propuestos. Como estrategia para fortalecer el sistema empresarial económico el Centro de investigación ATEM HEALTH CARE avanza en la formulación de su planeación estratégica como herramienta de organización orden eficacia y visión a largo plazo

1.2 TITULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA ATEM HEALTH CARE “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD” EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI PARA LOS AÑOS 2013 – 2015”

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Antecedentes. Una de las principales estrategias utilizadas como método para el desarrollo de los países y de sus regiones es el fomento a territorios con capacidad competitiva, ello encaminado a estimular la innovación y la capacidad emprendedora con el fin de conseguir una ventaja competitiva y un mejor posicionamiento frente a otros territorios. Desde este punto de vista y teniendo en cuenta la opinión de varios autores colombianos como por ejemplo Eduardo Rivera, asesor del grupo Emprendimiento asegura que durante los últimos años la creación de empresas en Colombia han ido incrementándose debido a que cada vez las instituciones apoyan más al emprendimiento nacional, brindando programas que sirven como apoyo a los emprendedores en sus proyectos.

Sin embargo, aún y cuando las condiciones han mejorado, principalmente las financieras, frecuentemente las nuevas empresas se encuentran con grandes obstáculos que limitan su permanencia en el escenario competitivo del mercado. Estudios realizados por la cámara de comercio de Bogotá han determinado que los principales problemas para que las empresas tengan este tipo de inconvenientes está relacionado en un primer momento con los riesgos que existen en el entorno, por ejemplo el desequilibrio macroeconómico, la competencia, los conflictos y además de ello las decisiones políticas e institucionales. Seguido a ello esta una de las falencias con mayor importancia la

cual corresponde a la existencia de una débil estructura interna y al inadecuado manejo de las firmas¹.

Algunas de las problemáticas internas que se logran identificar son las que están relacionadas con la falta de experiencia de sus dirigentes, derroche de recursos, excesivas inversiones en activos fijos, fallas en controles internos, falencias en la política de personal, nula planificación o fallas en la planeación y en la fijación de estrategias, las cuales además son principales causas del cierre de empresas que llevan menos de 3 años en el mercado.

En Colombia las empresas y sus directivos no se concentran en la implementación de acciones para mejorar la actividad productiva y la planeación estratégica, algunos de los factores internos con mayor impacto negativo que afectan en el normal funcionamiento operacional son:

- Nula cultura organizacional
- La Limitada visión empresarial
- Las limitaciones de los empresarios en el conocimiento y manejo de temas para mejorar la productividad, competitividad y eficiencia
- Falta de estrategias para innovar y posicionar los productos y servicios en el mercado².

“Todas las organizaciones de nuestro planeta están sintiendo el desafío que produce uno de los principales elementos del nuevo entorno económico, la competitividad. En nuestro país todas las empresas independientemente del sector, tamaño y su actividad se encuentran enfrentando la incertidumbre del cambio. La organización debe ser pensada, reflexionada y evaluada de manera permanente y es función del líder gestionar todos los aspectos claves de la misma. El estratégico como aspecto fundamental, el de talento humano con la cultura organizacional y las personas que la conforman, el de información con los diferentes sistemas de información empresarial para la toma de decisiones y la estructura organizacional y por último el de operaciones con las funciones de producción, financiera y de mercadeo.

Para enfrentar este tipo de desafíos el sistema empresarial del país se ve en la necesidad de pensar en una preparación de estrategias que tengan en cuenta aspectos relacionados con la organización y específicamente con la planeación estratégica para que comprendan toda la dinámica organizacional y puedan

¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe de las causas de liquidación de empresas en Bogotá. 2010, p.38.

²Guía didáctica y modulo Bernardo Ballesteros Díaz. Fundación universitaria Luis Amigo Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables

realizar una evaluación general permanente de la empresa en todos sus componentes.

1.3.2 Situación Actual. Por la experiencia obtenida en el desarrollo del primer producto trabajando 5 años en el Centro Médico Imbanaco de la ciudad de Cali catalogándose este como uno de los medios para la adquisición de experiencia, AHC ha percibido que al personal médico en su quehacer diario les surge nuevas necesidades para las cuales los equipos disponibles no son suficientes.

En ocasiones, la población latinoamericana tiene patologías e inconvenientes de salud que difieren de la de otras latitudes, y los pacientes se tienen que adaptar a los equipos importados, y no los equipos a las necesidades de los pacientes. Por otra parte en las Universidades hay talentos y capacidades representado en conocimiento tanto de profesores como de estudiantes, e infraestructura avanzada como laboratorios especializados que pueden ser utilizados para desarrollar este tipo de soluciones.

Usualmente en las universidades estas investigaciones se realizan a manera de trabajos de grado a nivel teórico y pocas veces son llevados al mercado, ACH toma estas investigaciones y proyectos de grado como potencial insumo y fuente primaria para abarcar un banco de proyectos, lo cual implica directamente que ACH impulse su razón de ser con proyectos e investigaciones simultáneamente con la academia. Y el resultado general es la puesta en marcha de proyectos para la salud que va encaminado a mejorar la atención de la población.

ACH tiene un horizonte marcado con un objetivo claro desde su creación, pero la inexistencia de procesos administrativos que de alguna manera son importantes, y pueden impulsar aún más el propósito de la empresa, cuenta con el plan de negocios con el cual fue creada, pero no cuenta con una visión a largo plazo de la misma, en este orden de ideas el propósito de la pasantía a desarrollar en AHC es incorporar el proceso administrativo, pues aunque presta sus servicios en la ciudad de Cali aun no cumple con la elaboración total de su ciclo administrativo, ciclo que se resume en la elaboración de una propuesta de plan estratégico, documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia que como organización se propone seguir en el corto y mediano plazo.

Visto de este modo, el plan estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en el cual se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica está definida como el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos, con base en el Diagnóstico estratégico. La planeación estratégica supone la participación activa de los factores organizados y de una retroalimentación permanente es decir que debe existir una revisión, monitoreo, y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión.

Este tipo de planeación asume un papel importante en el desarrollo de las empresas ya que les permite acoplar las metas y los objetivos adecuados con los medios necesarios para el logro eficiencia y eficacia empresarial.

Es por ello que resulta necesario que se realice el plan estratégico para AHC, empresa promotora de gerenciar un banco de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el área de la salud quien además tiene como finalidad producir y comercializar tanto los productos finales como la propiedad intelectual resultante de la investigación científica. Teniendo en cuenta la gran responsabilidad de asumir un compromiso de ser una empresa íntegra que se caracterice por la calidad de los servicios que ofrece se hace indispensable fundamentar la planeación estratégica para AHC y así definir estrategias en el corto y largo plazo, que contribuyan al fortalecimiento institucional y eficiencia.

En un mercado donde las empresas deben estar a la vanguardia, se debe tener en cuenta que la aplicación de la planeación estratégica es de gran utilidad ya que además de contar con una herramienta de ventaja competitiva, permite la toma de decisiones con base en situaciones presentes.

En esta investigación se reúnen tanto aspectos teóricos como conceptos básicos administrativos, los cuales en conjunto con la información adquirida por fuentes, permitan conocer la situación actual en la que la empresa se encuentra y así poder sugerir propuestas adecuadas para su situación.

En Colombia existen Centros de Desarrollo Tecnológico y Centros de investigación en diferentes áreas, pero no hay ninguno que se focalice en el desarrollo de equipos médicos innovadores generados a partir de necesidades propias del sector salud. Usualmente las investigaciones se realizan en Universidades a manera de trabajos de grado a nivel teórico y pocas veces son llevados a la práctica. Para el alcance exitoso de la planeación estratégica es condición indispensable, la activa participación consciente de cada uno de los miembros que forman parte de la oficina de la empresa AHC, de forma que exista coherencia entre la visión - misión y el accionar desde las responsabilidades asignadas.

El desarrollo de este plan permitirá identificar y asimilar variables que atañen a una conceptualización más dinámica en el desarrollo integral del modelo práctico de la pasantía. Así mismo se pretende que en este plan de trabajo se plasme la importancia de una cultura administrativa de operaciones más eficiente y eficaz en las labores diarias.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General: Formular el plan estratégico para ATEM HEALTH CARE” soluciones innovadoras para la salud” periodo 2013 - 2015

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnostico estratégico para el centro ATEM HEALTH CARE, para los años 2013 – 2015 teniendo en cuenta la incidencia de su ambiente interno como en su ambiente externo.
- Formular el direccionamiento estratégico para el centro ATEM HEALTH CARE. Para los años 2013 – 2015, el cual nos permita mirar con claridad hacia dónde va la empresa.
- Diseñar un plan operativo y estrategias para el centro AHC para los años 2013 – 2015, que permita implementar las estrategias empresariales seleccionadas por la empresa.
- Formular índices de gestión para AHC como modelo de monitoreo para el desempeño de la planeación estratégica
- Elaborar un manual de funciones donde especifique el perfil del personal con miras a cumplir los objetivos de la organización.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Russell Ackoff”.³

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Constituyéndose así como uno de los elementos principales de la administración en la teoría clásica propuesta por Lulther Glulick.

2.1.1 Importancia de la Planeación. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

2.1.2 Planeación Estratégica. Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. En este tipo de planeación se debe detectar que debe realizar la organización para tener éxito.

³ Henry Mintzberg. Planeación Estratégica. Fundamentos de la administración 2007

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Sus principales características son:

- Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

2.1.3 Por qué Planeación Estratégica. La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales. La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez; para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza los gerentes se ven en la necesidad de desarrollar nuevas estrategias.

2.1.4 Valores Estratégicos:

- **Conocimiento y satisfacción del cliente.** Con este valor estratégico se pretende conocer y d saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
- **Conocimiento del Mercado.** El conocimiento del mercado es vital para la toma de decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.

- **Eficiencia.** Es el propósito; es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
- **Innovación.** Este concepto hace referencia a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.
- **Sinergia.** Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.
- **Liderazgo.** Es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI. Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que se debe tomar como clave de éste éxito al Liderazgo para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello encontrar a éstos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables.

2.1.5 Pensamiento estratégico. El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

Algunos factores que deben tenerse en cuenta son:

- El pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.
- El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización
- Avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.

- La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la dirección futura.
- El conocimiento generalizado en toda la organización de esa dirección.
- El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.
- Sentirse partícipe de los logros de la organización.

No es simplemente la creación de grandes estrategias. Implica también unas grandes ejecuciones. Tampoco se trata de acción sin dirección. Se debe ligar la iniciativa con la acabativa. Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia. Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico no se puede hacer nada.

El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización: Operativa, Administrativa, Técnicas, De Control, Y requiere la participación de todos los niveles organizacionales.

2.1.6 Misión. Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.⁴

En la Misión se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, da la identidad y razón de ser. La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que se pueda definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá D.C. 1996.

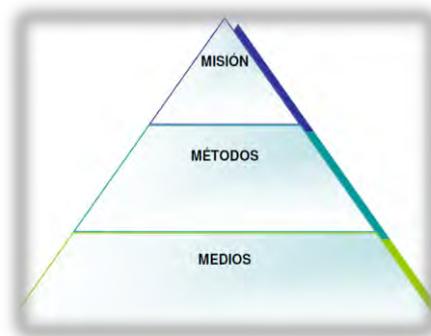
La misión describe:

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza del negocio.
- La razón para que exista la empresa.
- La gente a la que le sirve.
- Los principios y valores bajo los que pretende funcionar

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

- La historia de la misma.
- Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
- El entorno del mercado.
- Los recursos con los que cuenta la administración.
- Las competencias distintivas

Grafico 1. Pirámide Medios y Métodos y Misión



Fuente: Planeación estratégica HENRY MINTZBERG

2.1.7 Visión. La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para una empresa ante los ojos de:

- Los clientes
- Los proveedores
- Los empleados
- Los propietarios

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Las preguntas: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde se quiere llegar? Es importante que se fije una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección.

La visión de la empresa indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro. Además debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que importan y también debe contener las características generales de cómo se quiere que sea la organización en cada una de sus partes y funciones.

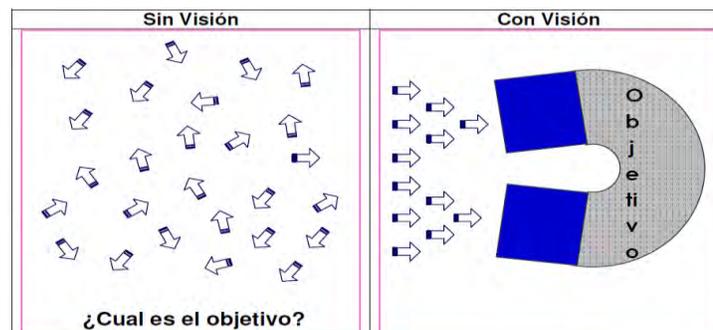
- La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificaran sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.
- Al igual que la misión, la definición de lo que es una visión es simple: cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa, en un periodo de tiempo específico. La visión ayudara a definir a que se va a dedicar.

“Una organización que busca la calidad sin una misión, visión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero no sabe a dónde va”.
Alfredo Acle

2.1.7.1 ¿Por qué una Visión? permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes. En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas. Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.

Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.

Grafico 2 Diferencia Grafica: Sin visión y con visión



Fuente: Planeación Estratégica HENRY MINTZBERG

2.1.8 Los Propósitos de la planeación estratégica. Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente.

Identificación de los actuales objetivos y estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

- ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
- ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

2.1.9 Análisis del ambiente. Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual se identificara que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograrlos objetivos.

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros

factores. Así mismo, este análisis permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión. Clasificaremos este pasó en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

2.1.10 Análisis externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

2.1.11 Análisis interno. El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de investigar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

2.1.12 Toma de decisiones estratégicas. Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

2.1.13 Identificación de alternativas estratégicas. En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

2.1.14 Evaluación de opciones estratégicas. Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización
- Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.

Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

2.1.15 Selección de alternativas estratégicas. Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización.

Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

2.1.16 Implementación de la estrategia. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

2.1.17 Diseño de una estructura organizacional. Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

2.1.17.1 Diseño de sistema de control. Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

2.1.17.2 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles. Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Para llevar a cabo la formulación del proceso de planeación estratégica para AHC, esta investigación se cimento en un estudio de tipo descriptivo, explicativo, con la finalidad de ser una herramienta que aporte estrategias administrativas, que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento en las actividades que esta empresa desarrolla.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población:**

Centro de desarrollo tecnológico AHC

Clientes:

Es una empresa que no tiene contacto directo con los clientes, pues se caracteriza por ser una empresa ni productora ni comercializadora. Los clientes serian quienes compran los equipos específicamente en nuestro caso son las clínicas. Es por ello que no existe un número específico de clientes pues esto depende de cada equipo desarrollado. Hasta el momento solo posee un cliente.

Competidores:

La principal característica de esta empresa es que no existe a nivel regional, ni al nivel nacional una empresa con la misma finalidad, es una empresa diferente en el país con el objetivo principal de licenciar los intangibles generados a empresas multinacionales que usualmente se encuentran fuera del país.

Las únicas empresas que se han catalogado como competencia son las Compañías que importan equipos médicos como Soporte Vital Ltda. Esas empresas serían competencia, a nivel de productos sustitutos a pesar que no poseen equipos innovadores como los que desarrolla AHC.

- **Muestra:**

Personal de Trabajo de AHC, en sus áreas Administrativa y operativa. El Total de Trabajadores es: diez (10).

Debido a la explicación anterior sobre los clientes se hace imposible generar un muestreo que permita explicar los instrumentos a nivel externo

3.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS

MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN: Con este procedimiento se logró conocer y definir factores de impacto en la organización de acuerdo al contexto actual y los escenarios a los cuales ella se enfrenta. De este modo se pudo establecer propósitos y metas de acuerdo a la realidad de la empresa.

MÉTODO INDUCTIVO: se utilizó el método inductivo ya que su esencia de raciocinio, mediante un análisis ordenado, coherente y lógico, referencia premisas verdaderas de situaciones particulares para llegar a conclusiones generales.

MÉTODO DEDUCTIVO: Con este método se logró a través de verdades universales explicar verdades particulares en una situación específica. Para este caso se estudiaron los factores de la teoría de la planeación estratégica para ser aplicados en la particularidad de Atem Health Care.

3.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

3.4.1 Fuentes Primarias. Se utilizó las siguientes fuentes primarias:

- **OBSERVACIÓN:** permitió identificar aspectos que la organización vive día a día, con el propósito de incorporar, los de mayor relevancia dentro de la formulación del diagnóstico como también dentro de los planes de acción, logrando adecuar la mayor correlación y coherencia entre el contexto actual y lo planteado en el proceso de planeación. Del mismo modo, este proceso práctico-académico permitió conocer la realidad de la empresa, su comportamiento y el de sus integrantes, los procesos de toma de decisiones y las eventualidades que el medio trae consigo para la organización.
- **ENTREVISTAS:** Se realizó a los integrantes de la organización que dentro de sus responsabilidades presentan la toma de decisiones, a aquellos quienes poseen información relevante y precisa acerca de la manera como se desarrollan los procesos de la empresa y del microambiente que envuelve a la compañía.

- **GRUPO DE TRABAJO:** conformado por todo el capital humano de la empresa AHC, el cual tuvo la responsabilidad de definir el diagnóstico estratégico para la organización con la identificación de factores internos y externos de impacto, con el fin de calificar su ponderación entre fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza. Fue necesario llevar a cabo un proceso de análisis, depuración y codificación de la información con el fin de poderla interpretar de mejor manera y así poder realizar de forma objetiva el diagnóstico situacional de la empresa. Este juicio grupal permitió el conocimiento de las opiniones de los individuos con respeto al propósito de la investigación así como también intervenir y comprometer al capital humano en este proceso.
- **DOCUMENTOS PRIVADOS:** Dentro de la recolección informativa fue necesario acudir a todos los documentos privados de la empresa.

3.4.2 Fuentes Secundarias: La información secundaria y terciaria para esta investigación la conformaron todos aquellos libros, publicaciones, documentos, ensayos, tesis, entre otros, que contribuyeron a la investigación y al tema en cuestión. Además también hicieron parte de información todos aquellos escritos de páginas Web y similares que ayudaron a explicar de forma más clara y precisa el contenido.

4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO AHC

4.1 ANALISIS INTERNO

Tradicionalmente, el análisis interno ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza, o ante una debilidad. Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa en nuestro caso de ATEM HEALTH CARE “soluciones innovadoras para la salud”, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

Para la realización del diagnóstico interno se examinaron cuatro categorías: la capacidad directiva, capacidad de talento humano, capacidad tecnológica, y la capacidad financiera cada uno de ellos discriminados en las variables relacionadas con el medio.

4.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

En la elaboración e identificación de las debilidades y fortalezas existentes en AHC, se desarrolló una metodología conocida como el PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA. La cual se presenta como una cualidad de cómo concebir el diagnóstico estratégico de tal manera que se involucren todos los factores internos que afectan la operación de la empresa.

En lo concerniente a la metodología para la elaboración del PCI se tuvo en cuenta el siguiente procedimiento:

- Elaboración de un formato de preguntas, las cuales tendrían como objeto la identificación de factores internos para el análisis estratégico (Anexo 2)
- Con la colaboración del grupo de trabajo de AHC y mediante una lluvia de ideas se realizó la identificación de las Fortalezas y debilidades teniendo en cuenta la prioridad para cada una de las cuatro categorías
- Dichos factores, son sometidos a una calificación e identificación entre fortaleza, debilidad a una escala Alta, Media, o Baja
- De igual manera se realiza la calificación del Impacto de la empresa, teniendo en cuenta la misma escala Alto, Medio, o Bajo.

Este proceso llevado a cabo en AHC, se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Perfil de capacidad interna (PCI) para AHC

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa			X						X
Inexistencia de un plan de negocios		X						X	
Inexistencia de una estructura organizacional						X		X	
Toma de decisiones			X				X		
Método de evaluación y gestión		X					X		
Inexistencia de un manual de funciones y procedimientos					X			X	
Evaluación constante de resultados						X		X	
Autonomía de la empresa AHC					X		X		
Acceso a nuevos mercados				X				X	

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Experiencia laboral del personal			X					X	
Capacitación del personal de AHC			X					X	
Sentido de pertenencia	X						X		
Ambiente laboral	X						X		
Diversidad de profesionales dentro de la empresa				X				X	
Capacidad de trabajo en equipo		X						X	
Investigación	X						X		
Uso eficiente de los recursos		X					X		

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de endeudamiento				X			X		
Rentabilidad				X			X		
Liquidez				X			X		
Presupuesto				X			X		
Acceso al crédito				X			X		
Control financiero				X			X		
Acceso al capital cuando lo requiere				X			X		
Retorno de la inversión				X			X		
Estabilidad en costos				X			X		
Control de calidad				X			X		
Limitada capacidad de producción				X			X		

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Innovación tecnológica		X						X	
Herramientas de trabajo sofisticadas					X		X		
Infraestructura Física					X		X		
Recursos físicos					X		X		

Fuente: Esta investigación. Ponderación A =Alta M= Media B= Baja

CAPACIDAD DIRECTIVA

- **Imagen corporativa.**

La imagen corporativa está calificada como una fortaleza baja de bajo impacto, ya que aunque AHC posee una buena carta de presentación como su página Web (www.atemhealthcare.com), tienen brochure, utiliza redes sociales para comunicar sus actividades, la gente reconoce a sus ingenieros fundadores, pero no existe un reconocimiento de la empresa como tal. Todavía existen ideas y proyectos plasmados en papel, lo que contribuye a que aún no haya el suficiente reconocimiento como organización.

- **Inexistencia de un plan de negocios.**

El plan de negocios en AHC tiene una estructura compleja. Se le ha dado esta calificación ya que a pesar de estar muy bien estructurado una de las falencias existentes es que aún no se ha podido establecer en él un tema supremamente importante dentro de cualquier organización, como es la rentabilidad. El Plan de Negocios se define como complejo, dado que la idea de AHC es “enredada” en el sentido que interactúa con Universidad, Empresa, Estado y engranar ese triángulo es algo que apenas se está logrando en el país.

- **Inexistencia de una estructura organizacional.**

Su calificación está dada debido a que hasta el momento los fundadores de AHC son quienes manejan la parte de gestión tecnológica, investigación y desarrollo. Cada uno de ellos están muy bien organizados pero existe preocupación al no tener delegadas sus funciones de manera estructural

- **Toma de decisiones.**

Para poner en funcionamiento el proyecto que se ha venido desarrollando con el AUTOMIXER, AHC cuenta con el apoyo del CENTRO MÉDICO IMBANACO, teniendo en cuenta este aspecto podríamos decir que hasta el momento AHC no posee autonomía en cuanto a la toma de decisiones ya que aún existe esta dependencia con la clínica como socio directo, es por ello que las decisiones son tomadas en conjunto, es decir teniendo en cuenta la opinión de IMBANACO y por lo tanto siempre antes de tomar alguna determinación hay que tener en cuenta su opinión. Al no ser una prioridad para Imbanaco, las decisiones tienen usualmente “tiempos muertos”.

- **Método de evaluación y gestión.**

En AHC se ha pensado en una metodología de evaluación y gestión, pero aún no se ha hecho efectiva, sin embargo ya existe un formato que se implementara de acuerdo a los proyectos que se vayan desarrollando en AHC.

Se tiene un modelo de negocio estructurado de la siguiente manera:

Gráfico 3. Sistema de negocios Atem Health Care



Fuente: Plan de negocios AHC

Grafico 4. Etapa I

ETAPA I: Vigilancia tecnológica

- Actualización del Banco de Proyectos



Fuente: Plan de negocios AHC

- Análisis junto con el personal médico sobre la idea del proyecto diligenciando el formato “ cuestionario presentación de ideas *Idea #*”
- Incluirá idea básica que se tiene de acuerdo con conceptos y necesidades médicas reales o potenciales.

Grafico 5. Etapa II

ETAPA II: Definición del proyecto



Fuente: Plan de negocios AHC

- Fundamentalmente incluirá objetivo, tiempo y dinero para la investigación.
- Convenio de investigación con el patrocinador de acuerdo al *DocFor #* determinando los deberes y beneficios de: Autor intelectual, investigadores, patrocinador, AHC.

Grafico 6. Etapa III



Fuente: Plan de negocios AHC

- Dependiendo de la disponibilidad de personal y complejidad de investigación se opta por el camino: desarrollo en AHC o tesis.
- Una vez aprobado el prototipo experimental, se debe realizar un protocolo de pruebas estadísticas de acuerdo con su complejidad.
- Con los resultados de las pruebas, se obtiene el prototipo funcional.
- Finalmente se redacta el documento de “Especificaciones técnicas *EspTec #*”

Grafico 7 Etapa IV

ETAPA IV: Protección intelectual

- Esta Etapa depende del proyecto y sus necesidades de protección.

- La protección puede ser
 - a) Patente
 - b) Diseño Industrial
 - c) Secreto empresarial

Fuente: Plan de negocios AHC

Grafico 8 Etapa V

ETAPA V: Comercialización de la patente o producto



Fuente: Plan de negocios AHC

- Para la toma de la decisión es necesario elaborar una lista de criterios dentro de los cuales figuran:

- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Necesidades de licencias de FDA, Invima, etc.
- ✓ Facilidades en el medio nacional de producción.
- ✓ Ventajas y facilidades de licenciamiento.
- ✓ Características de los competidores.

Grafico 9 Etapa VI

ETAPA VI: Regalías o utilidad

- Si se licencia → Obtención regalías (% por equipo según contrato)

- Si se maquila → Obtención utilidad (% ventas)

Fuente: Plan de Negocios AHC

✓ Licencia: la concesión en licencia de una patente tiene lugar cuando el titular de esa patente concede los derechos de explotación de la misma a un tercero. La licencia es también un contrato, en el que se fijan las condiciones de la concesión de los derechos de explotación, incluida la obligación de obtener resultados que debe cumplir el licenciatarario.

Dado que la licencia es un contrato en el que se estipulan esas obligaciones, el incumplimiento de las mismas puede dar lugar al cese del contrato de licencia y a la restitución de los derechos de explotación al licenciante. Una licencia es revocable.

✓ Cesión: Una cesión entraña la venta y la transferencia de la propiedad de la patente por el cedente al cesionario. Esa transferencia de la propiedad es definitiva e irrevocable. Al igual que en el caso de la venta de un activo o de una propiedad, su antiguo propietario ya no tendrá derecho alguno sobre esa propiedad.

✓ Maquila: Proceso de fabricación a terceros. Forma de producción en la que el individuo o grupo de individuos se comprometen a diseñar un artículo para un tercero, quien es el que comercializa el producto con su marca propia.

- **Inexistencia de un manual de funciones.**

La importancia de vincular a la empresa una herramienta que permita definir de manera específica cada una de las funciones del personal en AHC ha sido una de las principales preocupaciones, aunque existan funciones definidas no existe un manual que permita de manera ordenada y específica delimitar cada una de las funciones del grupo de trabajo de AHC.

- **Evaluación constante de resultados.**

Se podría decir que en el plan, cada uno de los proyectos ejecutados debe ser evaluado, hasta el momento solo sea podido evaluar el resultado obtenido con el AUTOMIXER en lo referente a la parte de proyectos.

- **Autonomía de la empresa ATEM HEALTH CARE.**

El impacto de la dependencia financiera que tiene AHC es alto, pues al ser socio de IMBANACO ello ha hecho que la empresa no pueda ser autónoma ni en la toma de sus decisiones como ya se había expuesto anteriormente.

- **Acceso a nuevos mercados**

El servicio del Centro de Desarrollo, crea prototipos funcionales de equipos médicos innovadores con el fin de producir y comercializar con aliados estratégicos que cuenten con la infraestructura y el músculo financiero para lograr la masificación de los mismos.

Una vez se tenga las especificaciones técnicas se define qué camino tomar respecto a su producción y comercialización.

Hasta el momento AHC no ha accedido a ningún mercado y como se explicó anteriormente no es lo que se pretende hacer directamente. AHC accede a la empresa encargada de terminar la cadena de valor para que el producto llegue al mercado pero no termina el proceso.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

- **Experiencia laboral del personal.**

El grupo de trabajo de AHC cuenta con una experiencia laboral de casi 8 años, se podría afirmar que se posee la suficiente capacidad para el desarrollo de actividades concernientes a la planeación organización y ejecución de proyectos innovadores, su calificación se debe a que a pesar de ser una fortaleza su impacto es bajo ya que aún necesita de tener mayor experiencia en lo referente al campo laboral, sobre todo en el área de transferencia de tecnología.

- **Capacitación del personal.**

Actualmente en AHC no existe una estructura que incentive a la capacitación continua del personal en conjunto. Hasta el momento el personal de la empresa ha buscado capacitarse individualmente, sin embargo su capacitación no es considerada de alto nivel, cabe aclarar que existe preocupación por incentivar este tipo de factores que son realmente importantes para la motivación del grupo de trabajo de AHC. Si se tuviera como financiar este tipo de actividades, esto se haría.

- **Sentido de pertenencia.**

El buen ambiente laboral que se experimenta en AHC cada uno de los integrantes que forman el grupo de trabajo de AHC han hecho que la empresa sea considerada como su segunda familia, es por ello que la prioridad es cuidar la empresa y trabajar aún más para seguir impulsando de la mano la tecnología y la innovación.

- **Ambiente laboral.**

En AHC se percibe un muy buen ambiente laboral ello ha incentivado a que en conjunto en el grupo de trabajo exista conexión positiva hacia lo que se quiere lograr en AHC y de igual forma seguir motivados al logro eficiente de los objetivos

propuestos. Así como también se lleva una buena relación con los médicos y profesores asesores vinculados a cada proyecto.

- **Diversidad de profesionales dentro de la empresa.**

Al ser AHC una empresa nueva, no se cuenta con diversidad de profesionales. Se cuenta con un grupo de trabajo con capacidad de desarrollar múltiples actividades en lo referente al manejo de proyectos, es por ello que se ha calificado como una debilidad; debilidad que con el tiempo se piensa superar.

- **Capacidad de trabajo en equipo.**

AHC se caracteriza por tener un buen clima laboral, ello a su vez hace que las relaciones entre el grupo de trabajo sean vistas positivamente, ya que esta es una de las principales características al momento de ejecutar y llevar a cabo cualquier actividad dentro de la empresa. Todos los proyectos deben ser interdisciplinarios: ingeniería, medicina, diseño, por lo que el trabajo en equipo es fundamental para AHC.

- **Investigación.**

La investigación el desarrollo la tecnología y la innovación son consideradas como una gran fortaleza, pues es de gran prioridad en cada uno de los proyectos encaminados al sector salud y que en conjunto han hecho de AHC la única empresa hasta el momento encaminada a fomentar este tipo de proyectos en el área biomédica.

- **Uso eficiente de los recursos.**

En AHC se cumple con la teoría microeconómica de hacer uso eficiente de los recursos, que aunque no son propios tiene el patrocinio del centro Médico Imbanaco y Colciencias, el tiempo de utilidad es aprovechado al máximo por parte del equipo de trabajo de la organización.

CAPACIDAD FINANCIERA

La gran dificultad de AHC es que su capacidad financiera es NULA, hasta el momento AHC depende de la clínica IMBANACO y de los recursos que se puedan obtener del estado (Colciencias, Innpulsa Colombia). En la actualidad la principal preocupación ha sido trabajar en la comercialización del AUTOMIXER pero hasta el momento ello no ha sido posible, no hay retorno para la inversión.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- **Innovación tecnológica.**

Teniendo en cuenta que la prioridad de AHC está en la innovación, se ha dado dicha calificación ya que esta empresa se preocupa por trabajar en proyectos que tengan inmerso en ellos este tipo de factores. Para la empresa apoyar este tipo de ideas significa trabajar en pro de la innovación e incentivar el conocimiento y que lo plasmado en un proyecto de grado sea posible llevarlo a ejecución.

- **Herramientas de trabajo sofisticadas.**

Se posee un par de equipos que fueron adquiridos en el momento de creación de AHC, y debido a la situación financiera en la que se encuentra actualmente la compañía no ha sido posible instalar nuevos equipos de trabajo. Uno de los objetivos en trabajar con las Universidades es contar con los laboratorios de las mismas para sí no tener que comprar equipos sofisticados.

- **Infraestructura física.**

Su calificación se debe a que hasta el momento AHC carece de una infraestructura física como tal.

- **Recursos físicos.**

Básicamente lo que se ha hecho hasta el momento es buscar el apoyo por parte de las universidades para trabajar en sus laboratorios. Este tipo de ayudas hasta el momento ha sido de gran utilidad en el proceso de cada uno de los proyectos.

4.3 ANALISIS EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera del entorno que le rodea; el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

4.3.1 perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Mercado (Poam). Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza una oportunidad para la empresa.

Para la elaboración de este perfil se tienen en cuenta los factores externos que tienen incidencia directa con el ambiente o entorno en el cual se desenvuelve AHC a saber: factor económico, tecnológico, competitivo y político

La metodología que se llevó a cabo para la elaboración del POAM se enmarca en los siguientes aspectos:

- Se recopiló información sobre el macro ambiente que afecta a AHC.
- Con la colaboración del grupo de trabajo de AHC y mediante una lluvia de ideas se realizó la identificación de las Oportunidades y amenazas teniendo en cuenta la prioridad para cada una de las categorías.
- Dichos factores, son sometidos a una calificación e identificación entre Oportunidad y amenaza a una escala Alta, Media, o Baja.
- De igual manera se realiza la calificación del Impacto de la empresa, teniendo en cuenta la misma escala Alto, Medio, o Bajo.

Se tuvo en cuenta que Los actores involucrados en el desarrollo del POAM sean las personas directamente relacionadas con AHC, es por ello que básicamente este proceso fue llevado a cabo por el equipo de trabajo de la empresa quienes conocen acerca de los proyectos llevados a cabo en AHC.

Cuadro 2 Perfil de capacidad Externa (POAM) AHC

TECNOLOGICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptabilidad a la tecnología		X						X	
Existencia de productos o proyectos innovadores y útiles para la sociedad	X						X		
Apoyo en la creación de desarrollo tecnológico por parte del centro médico IMBANACO	X							X	
Desarrollo de equipos médicos innovadores generados a partir de necesidades del sector salud		X						X	
Reacción positiva y o negativa a la nueva tecnología (equipos)			X						X

ECONOMICAS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
costos para la certificación de los equipos desarrollados					X			X	
Presupuesto nacional para banco de proyectos			X				X		
Credibilidad en productos nacionales				X				X	
Frecuencia de compra de equipos médicos					X				X

POLITICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Colciencias						X			X
Respaldo del instituto de investigaciones CMI						X	X		
inversión en salud			X				X		
Aprovechamiento de recursos (Sistema Nacional de ciencia y tecnología)			X					X	

COMPETITIVA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Competencia en crecimiento		X					X		
Innovación a alcance internacional			X					X	

SOCIAL Y/O CULTURALES	OPORTUNIDAD			AMEMNAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Acuerdos de cooperación interinstitucional			X					X	
Emprendimiento			X					X	
Falta de apoyo entre empresas					X				X

AMBIENTALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Sistema integrado de gestión ambiental-salud y seguridad ocupacional	X							X	
Guía técnica de responsabilidad social	X							X	

Fuente: Esta investigación. Ponderación A =Alta M= Media B= Baja

TECNOLOGICO

- **Adaptabilidad a la tecnología.**

Teniendo en cuenta que este es un factor importante dentro de cualquier organización y considerando la tecnología como una herramienta que facilita el cambio y que mejora los procesos de cualquier organización; AHC determina esta calificación ya que es evidentemente clara la vinculación de este factor en la empresa puesto que la tecnología es considerada como una herramienta que apoya la generación de innovación y de esta manera permitir el crecimiento de la misma. Los ingenieros de AHC están dispuestos a estudiar las tecnologías nacientes y adaptarlas a sus proyectos.

- **Existencia de productos o proyectos innovadores y útiles para la sociedad.**

Es de nuestro conocimiento que hasta el momento no existe en el país otra empresa que tenga como propósito la innovación en proyectos enfocados específicamente en el área de las tecnologías en la salud, su calificación se debe a que este es un factor que encierra en sí la razón de ser de AHC. Internacionalmente existen casas fabricantes y lo que se hace en el país es importar los equipos.

- **Apoyo en la creación de desarrollo tecnológico por parte del Centro Médico Imbanaco.**

En lo concerniente al apoyo recibido por parte de la clínica, se podría decir que fue un aporte de suma importancia, durante el funcionamiento y culminación del AUTOMIXER, sin embargo cabe recalcar que IMBANACO se enfoca en investigaciones de tipo clínico más no en lo referente a lo tecnológico.

- **Desarrollo de equipos médicos innovadores generados a partir de necesidades del sector salud.**

Una de las tareas de AHC está basada en llevar a cabo proyectos con este enfoque. Contamos con que en las universidades existen proyectos innovadores encaminados a cubrir con las necesidades del sector salud y es ardua labor de AHC llevar a cabo su ejecución. Las ideas nunca salen por necesidades de ingeniería, sino porque se requiere en la parte médica.

- **Reacción positiva y o negativa a la nueva tecnología.**

Con el primer estudio realizado por AHC se puede percibir que por parte de los médicos existe una reacción positiva acerca de lo logrado con el AUTOMIXER, ya que además de su fácil manejo es un producto innovador.

ECONOMICAS

- **Costos para la certificación de los equipos desarrollados.**

En Colombia en INVIMA es la entidad encargada de ejecutar políticas, formuladas por el ministerio de salud, una de ellas está relacionada con el control de la calidad de medicamentos y productos biológicos e insumos para la salud y para el caso de AHC certificar el tipo de proyectos que se manejan en la organización. Esta labor no se ha hecho en AHC, pues en el país este aspecto no está muy bien definido.

- **Presupuesto nacional.**

En el país actualmente existen convocatorias realizadas por el gobierno para obtener financiación para la ejecución de los proyectos, existe una gran dificultad para obtener ese tipo de ayudas pues incurren en mucho tiempo y son de carácter netamente gubernamental, sin embargo AHC logro obtener apoyo de Colciencias, y cuenta con ello actualmente hasta el momento el monto recibido por esa entidad está alrededor de los \$60.000.000 sin embargo existen otros \$60.000.000 que aún no han sido entregados, el total de la financiación para el AUTO-MIXER es de \$120.000.000.

Existieron tres formas para obtener recursos a saber:

En primera instancia AHC se respalda con la ley 636 relacionada con los beneficios tributarios, al ser calificado el AUTO-MIXER como un proyecto de innovación tecnológica e IMBANACO en su declaración de renta pudo beneficiarse tributariamente de dicha inversión.

Los incentivos tributarios que existen para el caso de ciencia y tecnología son los siguientes:

El primero está relacionado con la DEDUCCION EN EL IMPUESTO DE RENTA O DONACIONES EN PROYECTOS DE CARÁCTER CIENTIFICO, TECNOLOGICO O DE INNOVACION (Art. 12 Ley 633de 2000) ó 158-1 ESTATUTO TRIBUTARIO

Cualquier persona que realice inversiones en proyectos calificados por el Consejo Nacional de Beneficio Tributarios como de carácter científico, tecnológico o de innovación tecnológica, tendrá derecho a deducir el 125% del valor invertido en el periodo gravable en que se realizó la inversión sin exceder el 20% de la renta líquida, determinada antes de restar el valor de la inversión.

El mismo beneficio aplica a personas que realicen donaciones a centros, grupos de investigación y centros de desarrollo tecnológico reconocido por Colciencias constituidos como entidades si ánimo de lucro o a centros y grupos de investigación de instituciones de educación superior, destinadas al desarrollo de proyectos de carácter científico, tecnológico o de innovación tecnológica.

Y el segundo es la EXENCION DEL IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS IVA PARA EQUIPOS Y ELEMENTOS IMPORTADOS EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVESTIGACION CIENTIFICA O DE INNOVACION TECNOLOGICA (Art. 30 Ley 633 de 2000)

Colciencias califica el carácter de investigación científica o de innovación tecnológica de proyectos y evalúa la necesidad de la importación de equipos y elementos para su desarrollo, que lleven a cabo los centros de investigación y los centros de desarrollo tecnológico que cuenten con su reconocimiento, así como las instituciones de educaron superior, con el fin de que sea autorizada la exención del impuesto sobre ventas (IVA) por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), de los equipos y elementos a importar

Se recibe \$12.000.000 de una convocatoria para sacar la patente

AHC con la convocatoria de cofinanciación recibe el 40% de lo que vale el proyecto en su totalidad. Sin embargo hay una segunda mitad que como se dio a conocer anteriormente aún no se ha entregado.

- **Credibilidad en productos.**

Es de suma importancia mencionar que el producto no lo es todo, pues existen unos elementos menos tangibles pero igual de importantes al momento de cerrar una operación. Uno de ellos está relacionado con la credibilidad ya que sin esta cualidad será imposible convencer al cliente. Cuando un emprendedor acude en

busca de financiación o trata de encontrar nuevos socios está vendiendo su proyecto.

Este factor tiene esta calificación teniendo en cuenta que demasiados emprendedores se centran de forma casi exclusiva en desarrollar su plan de negocios y dejan de un lado otras tareas que también son importantes relacionadas con la credibilidad de su proyecto.

AHC conoce que la producción de equipos médicos es una acción estrictamente reglamentada. Estos productos pueden ser cruciales en materia de vida o muerte. En casi todos los países, y para la mayoría de los productos médicos, hay requisitos y normas para los fabricantes para demostrar el cumplimiento de los estándares.

La certificación de acuerdo con las normas del sistema de gestión de calidad y directivas se aplican a este sector de la industria para asegurar que equipos seguros y confiables estén disponibles en el mercado.

- **Frecuencia de compra de equipos médicos.**

Como se mencionó anteriormente AHC no se encarga de la venta y/o comercialización, pero es de nuestro conocimiento que la compra de equipos médicos en las clínicas no es muy frecuente y tardan años para que sea efectiva la venta de este tipo de equipos. Sin embargo existe un análisis y es que para Colombia se necesitan 600 equipos y para Latinoamérica 7000 para un total de 7600 equipos médicos como AUTO-MIXER.

POLITICO

- **Colciencias**

Se da esta calificación ya que Colciencias promueve la investigación en salud desde hace mucho tiempo. Esta labor se concentra en el Programa Nacional de Ciencia y Tecnología de la Salud y se refleja primordialmente en la financiación de proyectos de investigación.

La Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación “Colombia Construye y Siembra Futuro”, apunta a que la investigación en salud en Colombia produzca conocimiento que aporte al mejoramiento de la salud, de las condiciones de vida, de la equidad, del desarrollo social y por tanto económico de las regiones y poblaciones.

Gráfico 10 Proyectos apoyados por Programa Nacional de CT+I 202 - 2010

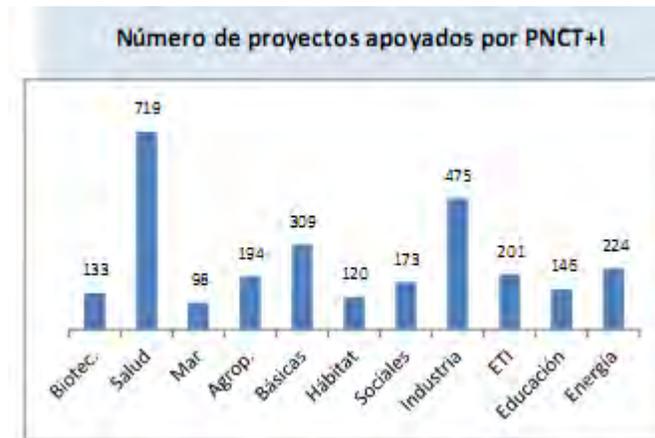
Proyectos Apoyados por Programa Nacional de CT+I 2002-2010													
	Biotec.	Salud	Mar	Agrop.	Básicas	Hábitat	Sociales	Industria	ETI	Educación	Energía	TOTALES	%
DISTRITO CAPITAL	52	209	18	68	118	41	93	115	86	60	54	914	32,7%
ANTIOQUIA	39	229	12	21	91	19	20	178	30	25	76	740	26,5%
VALLE	9	100	8	33	32	28	21	54	34	25	25	369	13,2%
SANTANDER	8	85		2	32	1	3	34	12	7	42	226	8,1%
ATLANTICO		13	3		4	2	9	38	6	7	8	90	3,2%
CUNDINAMARCA	10	1		34	2	2		13		4	2	68	2,4%
CALDAS	4	4		14	6	3	6	10	10	8	2	67	2,4%
MAGDALENA		3	41			3	4	1				52	1,9%
RISARALDA	5	12		5		8	2	10	5	1	4	52	1,9%
BOLIVAR	2	14	12	7	4	1	2	7	1	1	1	52	1,9%
CAUCA	1	12		1	5	4	5	3	10	2		43	1,5%
QUINDIO		13		1	7		1	1	3			26	0,9%
BOYACA		2		2	4		1	5		1	7	22	0,8%
TOLIMA	2	3		2	1		1	3		1	1	14	0,5%
CORDOBA		7		2		1	3		1			14	0,5%
NORTE SANTANDER		1			1	1		2	2			7	0,3%
HUILA		5		1				1				7	0,3%
NARIÑO	1	1			1				1	2		6	0,2%
SUCRE		5										5	0,2%
CAQUETA				1	1					2		4	0,1%
AMAZONAS						2	2					4	0,1%
LA GUAJIRA			1			2						3	0,1%
CESAR											2	2	0,1%
META			1			1						2	0,1%
CHOCO						1						1	0,0%
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA				1								1	0,0%
ARAUCA				1								1	0,0%
Total general	133	719	98	194	309	120	173	475	201	146	224	2.792	100,0%

Fuente: Conciencias, Programa Nacional CT+I

Datos

- Salud concentra el 26% de los proyectos apoyados,

Gráfico 11 Numero de proyectos apoyados por PNCT + I



Fuente: Colciencias, programa Nacional CT + I 2002 - 2010

- **Respaldo del instituto de investigaciones centro médico Imbanaco (CMI)**

Existe para AHC por parte del Instituto de investigaciones CMI un respaldo, respaldo que hasta el momento solo está plasmado en un papel. Se sabe de la importancia de tenerlo pero no ha sido efectivo hasta el momento ya que las inversiones de CMI a penas se están iniciando y el interés por parte de ellos son las investigaciones clínicas y no las de bioingeniería o de innovación tecnológica.

- **Inversión en salud.**

El país apenas está despegando con este tipo de proyectos y fuera de la ayuda gubernamental no se conoce empresas en las cuales se fomenten proyectos como los que se apoyan con AHC en donde se manejen específicamente casos clínicos, es por ello que se ha determinado esta calificación.

- **Aprovechamiento de recursos (sistema nacional de ciencia y tecnología)**

Se tuvo participación en una convocatoria hecha por esta entidad con el AUTO-MIXER y mediante ello se pudo obtener recursos y lograr un contrato ya que fue uno de los proyectos que resulto favorecido.

COMPETITIVO

- **Competencia en crecimiento**

Sería importante destacar que existe un poco de confusión en diferenciar entre un equipo médico e insumos médicos y generalmente se suele medir en términos de competitividad igualdad entre los dos aspectos, sin embargo en AHC se está trabajando en proyectos relacionados con llevar a culminación exitosa de Equipos médicos y hasta el momento se ha indicado que en Colombia no existen empresas competitivas para AHC, en el país. Sin embargo cabe recalcar que esta calificación sería siempre y cuando el medio apoyara este tipo de empresas.

- **Innovación a alcance internacional.**

Se pretende que con el primer proyecto innovador, se logre el alcance del mercado internacional pero se conoce la gran dificultad que aún se ha tenido para lograr el alcance nacional, la principal prioridad está enmarcada en primera instancia el alcance del mercado nacional y seguramente se tomara iniciativa por alcanzar este tipo de mercados

FACTORES SOCIALES Y/O CULTURALES

- **Acuerdos de cooperación interinstitucional.**

Así como en las universidades al encontrar en AHC una entidad que les brinde proyectos para interactuar con el medio clínico y llevar sus teorías a la práctica aumentando los conocimientos mediante la metodología “aprende haciendo”, existe una cooperación mutua pues en las universidades con el apoyo de profesores estudiantes y egresados quienes desarrollan los productos.

Hasta el momento, se tienen dos acuerdos, con 2 universidades de la ciudad de Santiago de Cali y se establecieron diálogos con una de Medellín, con la finalidad de trabajar en conjunto con ellas. la consolidación de dicha relación ha hecho que se sigan trabajando en algunos proyectos.

- **Emprendimiento**

Desde hace cuatro años, Colombia ha estado en los primeros lugares de emprendimiento en todo el mundo, según un estudio del Global Entrepreneurship Monitor, que analiza 69 economías, teniendo en cuenta indicadores en términos de utilización de tecnologías, productos novedosos, nuevas empresas, empresarios reconocidos y el ecosistema del país. De hecho, Sergio Zuluaga, coordinador de Crecimiento Empresarial de Innpulsa, dice que el país lidera el estudio en tres indicadores concretos: alrededor del 89% de los colombianos creen que ser emprendedor es una buena opción de carrera. “En el país ha venido surgiendo un cambio de mentalidad donde el emprendimiento solía compararse con el desempleo y era opcional, porque tan pronto ese emprendedor encontraba trabajo en una empresa, abandonaba de inmediato su proyecto”. Y es que desde hace unos años se empezó a reivindicar el papel del emprendedor en Colombia, por el impacto que tiene en la economía y en el agregado económico, en la generación de empleo, en la innovación y en los nuevos modelos de negocio.

- **Falta de apoyo entre empresas**

Se tiene conocimiento de que no existe un apoyo entre empresas ya que las empresas comercializadoras de equipos médicos solo comercializan equipos importados.

Sin embargo AHC logro contactar a una empresa de Medellín PjTech S.A.S, empresa que no cumplió con los requerimientos que se le había solicitado y debido a ello no se pudo culminar con el proceso de fabricación de 5 equipos médicos. Esta situación hizo que la organización quedara estancada.

FACTORES AMBIENTALES

- **Sistema integrado de gestión ambiental – salud y seguridad ocupacional**

AHC toma como base del CMI las políticas corporativas de su sistema integrado de gestión, tales como: el sistema de gestión ambiental, de seguridad y salud ocupacional, y de responsabilidad social. Los Sistemas de Gestión Integrados, fundamentados en normas Internacionales universalmente reconocidas y aceptadas, proporcionan una verdadera opción para instrumentar un excelente control de todas esas actividades e inclusive la posibilidad de ejecutar las correcciones necesarias, para encauzar cualquier desviación que pudiera ocurrir. La transformación de una Cultura Reactiva en una eminentemente Preventiva es totalmente posible y los Sistemas de Gestión Integrada son el factor clave del éxito.

Los riesgos ambientales constituyen, hoy por hoy, una nueva preocupación que debe estar presente en las decisiones de los empresarios y en los programas de imagen institucional de las empresas. Los riesgos ambientales constituyen una nueva preocupación que debe estar presente en las decisiones de los empresarios, en los programas de imagen institucional de las empresas. Las organizaciones tienen el reto de enfrentar una serie de desafíos relacionados con los cambios en los estilos de gestión, la satisfacción de los clientes y asimismo, la preservación del medio ambiente y el use correcto de los recursos ambientales. De ahí que la implantación, en las organizaciones, de sistemas de gestión ambiental eficaces, contribuye a mejorar su competitividad en el marco de la regionalización y globalización económica actuales.

Para ello, se requiere contar además del compromiso de la dirección de las organizaciones, con personal cualificado y motivado para montar esquemas de gestión y desempeño ambientales, que les permita a aquellas, poder acceder a certificaciones y reconocimientos externos de dichos sistemas.

- **Guía técnica de responsabilidad social**

En la organización AHC se cumple el papel de responsabilidad social. La responsabilidad social es la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está integrada en toda la Organización y se lleva a la práctica en sus relaciones” .

4.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

4.4.1 Matriz De Factores Internos (MEFI). Para conformar la Matriz estratégica de factores internos (MEFI), se tomó las variables diagnosticadas en el PCI y su respectiva clasificación en fortaleza y debilidad.

La casilla de **PONDERACION**, de cada variable, se obtuvo a partir de la sumatoria de cada calificación porcentual dada por cada participante del grupo estratégico, en este caso conformado por 2 personas, dicha ponderación se da según la percepción de cada participante ante la respectiva variable .

Cabe aclarar que la sumatoria de las ponderaciones debe ser igual a 1 o 100%.

Ahora bien, en la casilla de **CALIFICACION**, se otorga a cada variable un valor por su respectivo nivel de impacto. Este se ha determinado así:

- Fortaleza de alto impacto: 4

- Fortaleza de impacto medio o bajo: 3

- Debilidad de alto impacto: 1

- Debilidad de impacto medio o bajo: 2

Finalmente para construir la casilla **SUMATORIA**, se multiplico el valor de la ponderación por la calificación. Esto se realiza para cada una de las variables.

Al totalizar las sumatorias, pueden presentarse tres situaciones:

1. $\sum = 2.5$, es decir, que la institución se encuentra en equilibrio, dado a que tiene un número igual de fortalezas y debilidades.

2. $\sum < 2.5$, esto quiere decir que la institución, tiene más debilidades que fortalezas, por tanto se encuentra en riesgo, lo cual la podría conducir a la quiebra o cierre.

3. $\sum > 2.5$, la institución posee más fortalezas que debilidades, lo cual genera una mayor cuota en el mercado, mayor crecimiento y por ende mayor cuota de ganancia.

Cuadro 3 Matriz estratégica de factores internos (MEFI) para AHC

Matriz de factores internos (MEFI) para AHC				
FACTORES CLAVES DE EXITO	D/F	PONDERACION	CALIFICACION	SUMATORIA
Imagen corporativa	F	5	3	0.15
Existencia de un plan de negocios	F	5	3	0.15
Existencia de una estructura organizacional	D	4	2	0.08
Toma de decisiones	F	5	4	0.2
Método de evaluación y gestión	F	4	4	0.16
Inexistencia de un manual de funciones y procedimientos	D	2	2	0.04
Evaluación constante de resultados	D	2	2	0.04
Autonomía de la empresa AHC	D	2	1	0.02
Acceso a nuevos mercados	D	2	2	0.04
TALENTO HUMANO				
Experiencia laboral del personal de AHC	F	3	3	0.09
Capacitación del personal de AHC	F	2	3	0.06
Sentido de pertenencia	F	2	4	0.08
Ambiente laboral	F	3	4	0.12
Diversidad de profesionales	D	3	2	0.06
Capacidad de trabajo en equipo	F	4	3	0.12
Investigación	F	6	4	0.24
Uso eficiente de los recursos	F	3	4	0.12
CAPACIDAD FINANCIERA				
Capacidad de endeudamiento	D	3	1	0.03
Rentabilidad	D	2		0.02
Liquidez	D	3	1	0.03

Presupuesto	D	2	1	0.02
Acceso al crédito	D	3	1	0.03
Control financiero	D	4	1	0.04
Acceso al capital cuando lo requiere	D	4	1	0.04
Retorno de la inversión	D	3	1	0.03
Estabilidad en costos	D	2	1	0.03
Control de calidad	D	2	1	0.02
Limitada capacidad de producción	D	2	1	0.02
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Innovación tecnológica	F	6	3	0.18
Herramientas de trabajo sofisticado	D	3	1	0.03
Infraestructura física	D	2	1	0.02
Recursos físicos	D	2	1	0.02
		100		2.3

Fuente: Esta investigación.

El resultado obtenido anteriormente mediante la matriz MEFI indica que para este caso se obtuvo un puntaje de 2,3 esto quiere decir que AHC internamente tiene más debilidades que fortalezas, ello indica que la organización internamente está en problemas y que necesita cambios y reformas para que las condiciones del cuerpo de trabajo mejoren, y así se pueda garantizar un desarrollo efectivo a los objetivos que tiene AHC actualmente.

Se podría mencionar que los aspectos en los cuales se debe tener más prioridad, para el cambio interno de AHC son:

- Se debe mejorar a nivel Financiero ya que este aspecto tiene las mayores desventajas, en términos de presupuesto, y utilización de este, para que así se

pueda dar mayor eficacia y generar mayor prioridad a aspectos que actualmente en AHC están calificadas como debilidades.

Junto al factor financiero están la mayor parte de factores tecnológicos, pues de ellos están muy enlazados entre si y debido a la inexistencia de recursos por ejemplo no ha sido posible la construcción de una planta física propia ni la obtención de herramientas de trabajo sofisticadas

Se debe enfocar políticas para mejorar estos aspectos, sin dejar de lado los aspectos positivos que se tiene como la capacidad directiva, el talento humano y las ganas de sacar adelante proyectos innovadores a suplir las necesidades de la salud.

Sin embargo cabe hacer mención que AHC además de ser relativamente nueva, es la única empresa en el país con el propósito de trabajar en conjunto con las universidades y hacer efectivas muchas tesis de grado que aún se encuentran solo como un documento físico.

4.4.2 Matriz De Factores Externos (MEFE). Para conformar la Matriz estratégica de factores externos (MEFE), se tomó las variables diagnosticadas en el POAM y su respectiva clasificación en oportunidad y amenaza. La casilla de PONDERACION, de cada variable, se obtuvo a partir de la sumatoria de cada calificación porcentual dada por cada participante del grupo estratega, dicha ponderación se da según la percepción de cada uno ante la respectiva variable.

Ahora bien, en la casilla de CALIFICACION, se otorga a cada variable un valor por su respectivo nivel de impacto. Este se ha determinado así:

- Oportunidad de alto impacto: 4

- Oportunidad de impacto medio o bajo: 3

- Amenaza de alto impacto: 1

- Amenaza de impacto medio o bajo: 2

Al totalizar las sumatorias, pueden presentarse tres situaciones:

1. $\sum = 2.5$, es decir, que la organización se encuentra en equilibrio, dado a que tiene un número igual de oportunidades y amenazas.
2. $\sum < 2.5$, esto quiere decir que la organización, tiene más amenazas que oportunidades, por tanto se encuentra en riesgo, lo cual la podría conducir a la quiebra o cierre.
3. $\sum > 2.5$, la organización posee más oportunidades que amenazas, lo cual genera una mayor cuota en el mercado, mayor crecimiento y por ende mayor cuota de ganancia.

Cuadro 4 Matriz de factores externos (MEFE) para AHC

Matriz de factores externos (MEFE) para AHC				
FACTORES CLAVES DE EXITO	O/A	PONDERACION	CALIFICACION	SUMATORIA
Adaptabilidad a la tecnología	O	7	3	0.21
Existencia de productos o proyectos innovadores útiles para la sociedad	O	7	3	0.21
Apoyo en la creación de desarrollo tecnológico por parte del centro médico IMBANACO	O	6	3	0.18
Desarrollo de equipos médicos innovadores generados a partir de necesidades del sector salud	O	7	3	0.21
Reacción positiva y/o negativa a la nueva tecnología	O	6	2	0.12
ECONOMICO				
Costos para la certificación de los equipos desarrollados	A	4	2	0.08

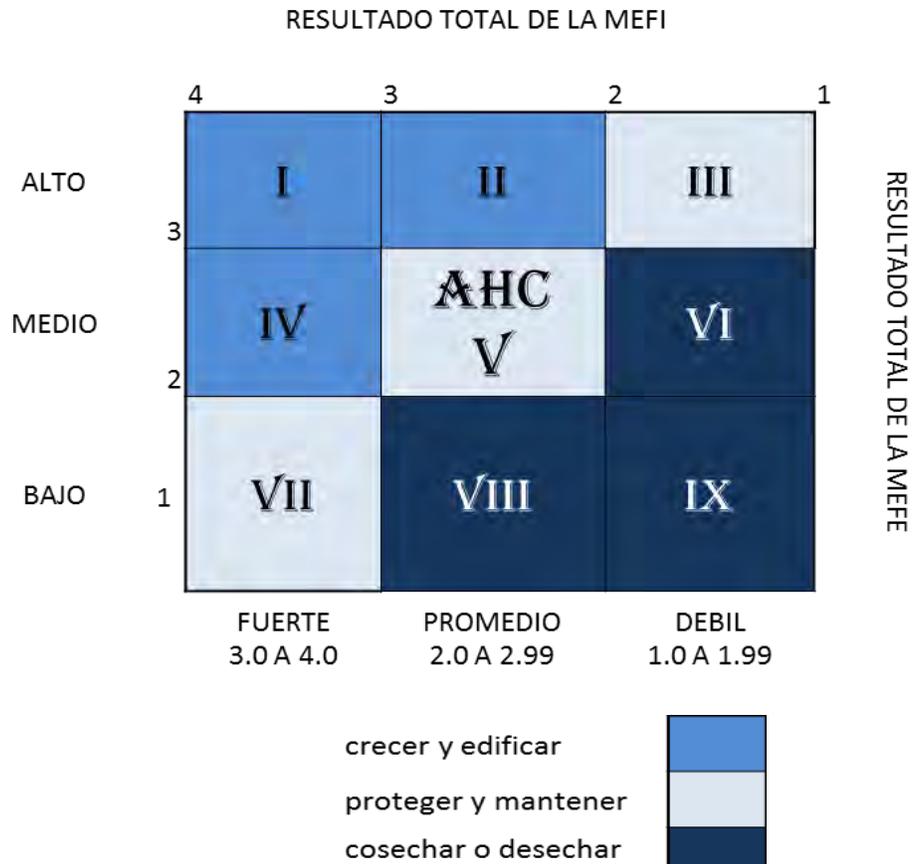
Presupuesto nacional para banco de proyectos	O	4	4	0.16
Credibilidad en productos nacionales	A	3	2	0.06
Frecuencia de compra de equipos médicos	A	3	2	0.06
POLITICO				
Colciencias	A	4	2	0.08
Respaldo del Instituto de Investigación CMI	A	4	2	0.06
Inversión en salud	O	5	4	0.2
Aprovechamiento de recursos (sistema nacional de ciencia y tecnología)	O	7	3	0.21
COMPETITIVA				
Competencia en crecimiento	O	4	4	0.16
Innovación a alcance internacional	O	5	2	0.1
FACTORES SOCIALES Y/O CULTRALES				
Acuerdos de cooperación interinstitucional	O	5	3	0.15
Emprendimiento	O	5	3	0.15
Falta de apoyo entre empresas	A	4	2	0.08
AMBIENTALES				
Sistema integrado de gestión ambiental- salud y seguridad ocupacional	O	5	3	0.15
Guía técnica de responsabilidad social	O	5	3	0.15
		100		2.78

Fuente: Esta investigación.

Al examinar los resultados obtenidos en la matriz MEFE, se observa que su calificación es de 2.78 superior a 2.5, lo que indica que el medio en el cual desempeña actividades la empresa y muchos de los factores que impactan su comportamiento ofrecen grandes oportunidades para su desarrollo, AHC posee más oportunidades que amenazas, y con ello una mayor cuota en el mercado, y mayor crecimiento.

4.4.3 Matriz De Factores Internos Y Externos Para AHC: Con la información obtenida tanto de la MEFI como de la MEFE podemos analizar los resultados que ellas representan de la siguiente forma:

Cuadro 5. Matriz de factores internos y externos Atem Health Care



Fuente: Esta investigación.

- Proteger y mantener.** La matriz interna y externa indica principalmente una conformación de los factores internos y externos que están sujetos a la conformación de AHC, es así que la organización se sitúa en el V cuadrante, indicando, que se encuentra en una zona de PROTEGER Y MANTENER lo que significa la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, para el caso de AHC, es la puesta en marcha de cada uno de los proyectos encaminados al área de la biomédica.

4.5 ANALISIS DOFA

DOFA. Es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA permite determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

CUADRO 6 Matiz DOFA para AHC

	Fortalezas	Debilidades
	Imagen corporativa	Inexistencia de un manual de funciones y procedimientos
		Inexistencia de una estructura organizacional
	Pan de negocios	Evaluación constante de resultados
	Toma de decisiones	Autonomía de AHC
	Método de evaluación y gestión	Diversidad de profesionales
	Experiencia laboral del personal	Capacidad de endeudamiento
	Capacitación del personal	Rentabilidad
	Investigación	Liquidez
	Uso eficiente de recursos	Presupuesto
	Innovación tecnológica	Acceso al crédito
	Sentido de pertenencia	Control financiero
	Ambiente laboral	Acceso al capital cuando lo requiere
	Capacidad de trabajo en equipo	Retorno de la inversión

		Limitada capacidad de producción
		Control de calidad
		Herramientas de trabajo sofisticadas
		Infraestructura física
		Acceso a nuevos mercados
		Recursos físicos
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Adaptabilidad a la tecnología		
Existencia de productos o proyectos innovadores útiles para la sociedad		
Apoyo en la creación de desarrollo tecnológico por parte del CMI		
Desarrollo de equipos médicos innovadores generados a partir de necesidades del sector salud		
Reacción positiva y/o negativa a la nueva tecnología		
Presupuesto nacional para banco de proyectos		
Inversión en salud		
Aprovechamiento de recursos (SNCT)		
Competencia en crecimiento		
Innovación a alcance internacional		
Acuerdos de cooperación interinstitucional		
Emprendimiento		
Sistema integrado de gestión ambiental		
Guía técnica de responsabilidad social		
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Costos para la certificación de los equipos desarrollados		
Credibilidad en productos nacionales		
Frecuencia de compra de equipos médicos		
Colciencias		
Respaldo del instituto de investigaciones CMI		
Falta de apoyo entre empresas		

Fuente: Esta investigación

ESTRATEGIAS. Del cruce de las anteriores variables, se obtiene las siguientes estrategias con el fin de mejorar aquellas dificultades que posee en el momento, posesionándola al estado ideal, logrando así la solución a dichos problemas.

ESTRATEGIAS FO: Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las Oportunidades externas. A continuación se nombran algunas de las acciones con las cuales se pretende aprovechar las oportunidades de la organización y por ende sus fortalezas.

➤ **Formular un portafolio de servicios.** La formulación de un portafolio de servicios da a conocer la mejor carta de presentación de AHC, brindando una información clara y concisa acerca de la actividad que se realiza en la empresa, pensando siempre en que el cliente busca soluciones.

Para llevar a cabo la ejecución de esta formulación se parte de dar a conocer información clara de la organización teniendo en cuenta su hoja de presentación, Reseña histórica, Misión, Visión, y objetivos, Presentación del servicio que se presta y los datos de contacto. Como estrategia actualmente se cuenta con un flash multimedia utilizando en los congresos con información detallada acerca del servicio que ofrece AHC, proyectos aliados estratégicos.

➤ **Hacer efectivo el plan de negocio.** En AHC se cuenta con un formato de plan de negocios como guía del emprendedor. En este documento se describe el sistema de negocio que maneja AHC, y algunas de las acciones a realizarse a futuro, junto a las correspondientes estrategias a implementar, tanto para la promoción como para la fabricación de los equipos médicos. Esta herramienta de uso interno permite evaluar la viabilidad de cada idea de negocio manejada en AHC y concretar un seguimiento y puesta en marcha de un determinado proyecto innovador.

➤ **Utilizar la capacidad investigativa de grupos de investigación de las universidades.** Durante mucho tiempo, en Colombia se ha concedido un gran valor a la investigación especialmente en los círculos académicos. Sin embargo, hasta hace muy poco tiempo, la tradición investigativa había sido histórica y de ensayo. Estas formas son extremadamente académicas y más ampliamente

aceptadas en Colombia hasta hace poco tiempo como formas más cercanas a la filosofía que a la ciencia tal y como se la define hoy en día. Esta tradición no facilita la aplicación del razonamiento científico al análisis de los problemas sociales

Aunque existe una tradición investigativa y se ha incrementado la demanda de investigación técnica y a pesar de un ambiente relativamente abierto, los investigadores en Colombia deben luchar contra una serie de dificultades para realizar investigación.

Lo anterior deja entrever la gran dificultad que en el país se tiene acerca de realizar investigación, sin embargo se ha seguido luchando para que ello no pase a ser mas de una de las dificultades a la cual los investigadores se enfrenten y ello pueda ser superado. Para ello es necesaria la financiación en el tema de la bioingeniería, que no es un tema prioritario en las líneas del país.

➤ **Aumentar y mejorar el servicio al cliente.** AHC es una empresa que a pesar de que tiene un banco de proyectos para desarrollo de productos biomédicos, no se analiza como una empresa productora, sino de servicios de gestión tecnológica para la creación de prototipos funcionales que serán llevados al mercado contratando a otras empresas.

Por tal motivo no se hace el análisis propuesto como una empresa productora, sino de servicios.

Se ha planteado un calendario de visitas a las clínicas y hospitales que son los que generan las ideas de proyectos y a las universidades que son las que apoyan el proceso que AHC realiza. Una vez estructurada la idea de negocio se realizan las visitas a las empresas fabricantes con el objeto de conocer si están o no interesadas en financiar dicho proyecto.

➤ **Aprovechar el apoyo en la creación de desarrollo tecnológico por parte del CMI.** El equipo de trabajo de AHC cuenta con el respaldo medico logístico del Centro Médico Imbanaco.

AHC es considerado como el brazo de innovación Tecnológica del Instituto de investigaciones del Centro Médico Imbanaco. Se espera la consolidación de dicha relación mediante una campaña que permita fortalecer el Grupo de Investigación de dicho Centro, con el fin de aumentar el banco de proyectos y de esta manera diversificar las áreas de trabajo y obtener retornos financieros.

ESTRATEGIAS DO: tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Se debe tener supremo cuidado a las debilidades pues ellas son las que se deben intentar corregir haciendo uso de las oportunidades las cuales hay que aprovechar al máximo.

➤ **Implementar el plan estratégico.** Una vez desarrollado el proceso de planeación estratégica, lo ideal es su implementación, considerado este como un programa de actuación necesario en AHC que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos conseguirlo y cuyo objetivo es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones ya sean metas, objetivos, y resultados esperados.

➤ **Elaborar un plan financiero.** Teniendo en cuenta la situación en la que actualmente se encuentra AHC se ve en la necesidad de implementar un plan financiero ya que es la primera etapa para poder alcanzar un verdadero éxito financiero. Su importancia radica en la correcta identificación de necesidades, el establecimiento de objetivos concretos, alcanzables y medibles; y los medios para poder lograrlos. Cuando se logra la organización de las finanzas, se tiene más posibilidades de hacer rendir mas sus recursos y de lograr sus objetivos, al no contar con este tipo de plan tenemos la gran probabilidad de movernos con la corriente y dejar de lado las cosas que realmente son nuestros propios motivadores.

ESTRATEGIAS FA: Aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

➤ **Incentivar la capacitación del personal de la organización.** La motivación laboral vista como una estrategia para aumentar la productividad.

Dependiendo de los recursos económicos grandes y pequeñas empresas idean estrategias para mantener a sus empleados en un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí y a ser cada vez más productivos.

Para que la motivación del personal desencadene en productividad en una empresa como la nuestra en AHC se plantean algunos puntos relevantes tales como:

- Tratar a cada integrante del grupo de trabajo como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida, brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.
- Mejorar el ambiente de trabajo ofreciendo espacios adecuados.
- Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización.
- Escuchar sus ideas y propuestas para crear un ambiente participativo.
- Desarrollar sentido de compromiso.
- Ofrecer reconocimientos cuando sea necesario.

➤ **Adelantar procesos para que AHC sea reconocida a nivel nacional e internacional.** La creación del centro tiene alcance internacional y conlleva a formar espacios científicos en el país para promover ideas de proyectos innovadores de sector académico y hacerlos realidad.

Es fundamental para AHC contar con alianzas con otros Centros de Desarrollo Tecnológico y obtener cooperación nacional e internacional.

El objetivo es que AHC sea reconocida como una empresa que gestiona proyectos de I&D para llevar los productos desarrollados al mercado nacional e internacional. La visión es que las grandes multinacionales perciban que en Colombia existe un centro de desarrollo tecnológico de desarrollo de productos innovadores y cuando ellos tengan una idea para un desarrollo tecnológico, piensen en AHC como un aliado estratégico y lograr una cofinanciación en los proyectos de investigación con talento humano Colombiano. Su prioridad se

enmarca sobre todo en lo internacional para de la misma manera obtener recursos para la investigación.

➤ **Plan de mercadeo.** AHC cuenta con un estudio de mercado realizado en el 2010 para el AUTO-MIXER, dando como resultado una respuesta positiva entre sus clientes finales y se demuestran los beneficios mostrados a lo largo del documento de que el equipo mejoraría la precisión y rapidez del suministro de oxígeno y que les gustaría contar con él debido a los grandes beneficios del AUTO-MIXER.

Sin embargo se cree pertinente la reestructuración de la guía de mercado que existe en la empresa.

ESTRATEGIAS DA: Esta considerada como la situación más compleja en una empresa ya que se combinan debilidades internas con amenazas del entorno y por ende recurrir a la creatividad para formular estrategias cambiando las condiciones iniciales y enfrentar las situaciones planeadas.

- **Formular una estructura organizacional.** La formulación de una estructura organizacional permite el fortalecimiento del talento humano existente en AHC.

Es por ello que para que exista este tipo de fortalecimiento en el desempeño laboral se plantea el diseño de un manual de funciones y procedimientos, herramienta que permite detallar las funciones de manera que informe y oriente las conductas del grupo de trabajo de AHC. De esta manera se permite contemplar una visión sistemática de la organización, concentrándose en los procesos, participando activamente en la planificación comercial, productiva y financiera.

En la organización se maneja además lo concerniente al “pensamiento sistémico” considerando a la organización como sistema, como una organización sumergida en un medio ambiente.

- **Aumentar la capacidad productiva de la organización.** En AHC se piensa en factores tales como el aumento de la eficiencia, definida por el tiempo de investigación y el desarrollo de una idea de negocio, también está el mejorar el rendimiento; el concepto de rendimiento hace referencia al número de proyectos que se que se puedan desarrollar. Todo ello mirando a la producción como I&D.

Cuadro 7 Estrategias Atem Health Care

ESTRATEGIA	PRONOSTICO	OBSTACULOS	CAPACIDADES	POSICION DE LOS DIRIGENTES
1. Formular un portafolio de servicios	Dar a conocer una mejor carta de presentación de AHC	Limitado personal para la formulación de el portafolio de servicios	Conocimiento del personal para la formulación del portafolio de servicios	Favorable
2. Hacer efectivo el plan de negocios	Implementación del plan	Plan de negocios con información desactualizada	Existencia del plan de negocios	Favorable
3. Utilizar la capacidad investigativa de los grupos de investigación de las universidades	Aumentar la capacidad de investigación de proyectos en el área bioquímica	En el país no se ayuda ni se incentiva la investigación Falta de presupuesto	Existencia de talentos investigativos tanto en AHC como en las universidades	Favorable
4. Aumentar y mejorar el servicio al cliente	Mayor cantidad de potenciales clientes	Falta de presupuesto	Conocimiento del cliente externo	Favorable
5. Aprovechar el apoyo por parte del CMI	Consolidación de las relaciones de AHC con CMI	La bioingeniería no es prioridad para CMI	Medio de evaluación de los prototipos	Favorable

6. Implementar el Plan estratégico	Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones ya sean metas, objetivos, y resultados esperados	Desconocimiento de la aplicación del plan estratégico	Existencia de la formulación del plan estratégico	Favorable
7. Formular una estructura organizacional	Crear dentro de la organización un sistema de funciones y responsabilidades dentro del personal	El personal es limitado	Lograr en el personal eficiencia y eficacia en sus procesos	Favorable
8. Formular un plan financiero	Alcanzar un equilibrio financiero	Que los ingresos no sean suficientes para cubrir costos	que se implemente el plan de negocios	Favorable
9. Incentivar la capacitación del personal de la organización	Mejoramiento de la capacidad productiva del grupo de trabajo	Falta de presupuesto	Mejorar la eficiencia y eficacia del personal	Favorable
10. Adelantar procesos para que AHC sea reconocida a nivel nacional e internacional	Reconocimiento institucional e incursión en nuevos mercados	La falta de presupuesto, y falta de conocimiento de cómo incursionar en nuevos mercados internacionales	Para ampliar y evaluar potenciales clientes	Favorable
11. Aumentar la capacidad productiva de la organización	Incremento en el número de proyectos que puedan desarrollarse en el año	Talento humano suficiente para dedicar el tiempo respectivo a cada proyecto	Contar con el apoyo existente tanto en las universidades como del CMI	Favorable

Fuente: Esta investigación

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA AHC

5.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

5.1.1 Valores Organizacionales

5.1.1.1 Metodología para la identificación de los valores corporativos de AHC

Para la definición e identificación de los valores corporativos para AHC, se aplicó la metodología conocida como Matriz Axiológica, la cual identifica como ejercicio estratégico la alta gerencia, valores corporativos que se establecen como base para la vida organizacional de la empresa.

La metodología para llevar a cabo la determinación de los valores corporativos de AHC se enmarcó bajo los siguientes lineamientos:

- Elaboración de un informe general sobre el concepto de valor corporativo, y propuesta de algunos valores. Esta formulación fue realizada conjuntamente por los funcionarios que tienen a su responsabilidad el funcionamiento directivo, técnico y financiero de la empresa.
- Elaboración de una propuesta general de los resultados obtenidos a partir de los aportes de los funcionarios de AHC.
- La Calificación de los factores se realizó de forma consensuada de acuerdo al leal saber de los funcionarios de AHC.
- Elaboración de la Matriz Axiológica y descripción de los valores propuestos

El proceso metodológico de la Matriz Axiológica realizado y llevado a cabo en AHC se resume de la siguiente manera:

Cuadro 8. Matriz Axiológica para AHC

Grupo de referencia	LA SOCIEDAD	LOS COLABORADORES	LOS ACCIONISTAS	LA EMPRESA
Valores y principios				
RESPECTO	X	X	X	X
SOLIDARIDAD	X	X		
COMPROMISO		X	X	X
RESPONSABILIDAD		X	X	X
HONESTIDAD	X	X		
SERVICIO	X	X		

Fuente: Esta investigación

- **RESPECTO:** AHC se inspira y basa sus actividades en el respeto por todas las personas e instituciones con las cuales se tiene vinculación, sus valores y creencias sin discriminación alguna, teniendo en cuenta los derechos mutuos y la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas, bajo un ambiente de amabilidad y cortesía por quienes integran el grupo de trabajo. Este valor es dotado por todos los miembros de AHC, tanto en sus relaciones internas como externas frente a la sociedad.
- **SOLIDARIDAD:** La calidad es un factor fundamental de AHC, una norma de vida, condición y comportamiento. Esta filosofía debe ser un compromiso permanente de todos los que conforman la familia AHC, la cual debe traducirse en calidad en el servicio, en los procesos de gestión, talento humano ejecución y culminación de los proyectos llevados a cabo.
- **COMPROMISO:** En AHC el compromiso es un factor que va muy de la mano para el alcance de la eficiencia y eficacia frente a la competencia. Cada uno de los funcionarios de AHC aportan sus capacidades para el alcance exitoso de sus objetivos, logrando un compromiso total en el desarrollo de las actividades y funciones que se ha determinado para lograr el propósito general de la organización.
- **RESPONSABILIDAD:** Cada uno de los funcionarios de AHC deben asumir con responsabilidad cada una de las tareas asignadas, hacerlas propias,

realizándolas con calidad y buscando siempre el mejoramiento continuo y la excelencia.

- **HONESTIDAD:** El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse a principios éticos, inspirados en la vida personal y organizacional de la sociedad.
- **SERVICIO:** El brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás. Este es el sentido de colaboración para los que integran la Asociación AHC, pues la persona servicial no solo lo es en su trabajo, sino también en su familia, y con la sociedad.

5.2 MISION DE ATEM HEALTH CARE “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD”

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos. Expresa la razón de ser de la empresa. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Dentro del direccionamiento estratégico, la formulación de la misión se convierte en una fase conciso de foco interno con el propósito básico de apuntar hacia donde van sus actividades, teniendo en cuenta y guiando sus valores corporativos.

5.2.1 Elementos Para La Formulación De La Misión Para AHC: En cuanto a los elementos considerados para la formulación de la misión tenemos los siguientes:

- Quienes somos
- Que buscamos
- Donde lo hacemos
- Para que lo hacemos
- La gente a la que se sirve

Grafico 12. Elementos para la formulación de la misión de Atem Health Care



Fuente: Esta investigación.

5.2.2 Formulación De La Misión De AHC: AHC tiene como misión gestionar proyectos generadores de soluciones innovadoras para el sector salud, mediante el desarrollo de un banco de proyectos de innovación tecnológica en el área biomédica de Santiago de Cali. Su finalidad está encaminada a producir y comercializar tanto los productos finales como la propiedad intelectual resultante de la investigación científica y posteriormente transferir este tipo de proyectos a aliados estratégicos que cuenten con la infraestructura y el músculo financiero para lograr la masificación de los mismos.

5.3 VISION

La visión de una organización es el conjunto de ideas generales y en su mayoría abstractas que refieren y dan marco de lo que una empresa es y quiere ver en el futuro. En la visión se señala el rumbo, la dirección, convirtiéndose en una cadena que une en las empresas el presente con el futuro. Con la formulación de la visión se da paso a una fase concisa de foco externo, orientada hacia el mercado la cual expresa como la organización quiere ser percibida por el mundo.

5.3.1 Elementos Para La Formulación De La Visión. Elementos que se consideraron para la formulación de la visión:

- Horizonte de tiempo
- Visión realista
- Visión positiva
- Imagen deseada
- Para quienes trabajamos

Grafico 13 Elementos para la formulación de la Visión de Atem Health Care



Fuente: Esta investigación.

5.3.2 Formulación De La Visión De AHC: La visión de AHC es ser en 5 años un Centro de Desarrollo Tecnológico que gestione y gerencie un banco de proyectos de innovación tecnológica, construyendo alianzas permanentes con las universidades y el sector salud en la búsqueda de proyectos de investigación que desemboquen en productos innovadores para la salud.

5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

5.4.1 Objetivo General: AHC tiene como objetivo gestionar proyectos generadores de soluciones innovadoras para el sector salud, mediante el desarrollo de un banco de proyectos de innovación tecnológica en el área biomédica, con la finalidad de producir y comercializar tanto los productos finales como la propiedad intelectual resultante de la investigación científica y posteriormente transferir este tipo de proyectos a aliados estratégicos que cuenten con infraestructura necesaria para lograr su comercialización.

5.4.2 Objetivos Corporativos De Atem Health Care. En el contexto de la Misión y Visión de Atem Health Care, orienta sus acciones en los próximos cinco años dentro de los siguientes objetivos corporativos.

- **POSICIONAMIENTO DEL MERCADO:** Para el caso de AHC, se definiría como la Introducción y reconocimiento que logre la empresa y el servicio que esta presta. Para ello se deberá diseñar estrategias encaminadas al fortalecimiento y contacto con los clientes, para el caso de AHC las clínicas, pues en una empresa de servicios la diferenciación e innovación se vuelve más real, y el cliente percibirá la calidad en el momento en que adquiere el servicio.
- **CRECIMIENTO:** para AHC el crecimiento será el resultado de los niveles de eficiencia, eficacia que alcance la organización, para ello se intensificarán esfuerzos en lograr un eficiente, íntegro e intensivo uso de los recursos, se llevarán a cabo estrategias de excelencia y calidad en la prestación de servicios al cliente e innovaciones de acuerdo a las expectativas del mercado.
- **TALENTO HUMANO:** AHC diseñará un sistema de vinculación y evaluación de desempeño y promoción del bienestar que logre conformar un grupo humano con altas capacidades personales y profesionales, con sentido de pertenencia con la compañía.
- **CREDIBILIDAD:** La credibilidad y la reputación serán los activos más importantes de AHC, un trabajo que requiere tiempo, pero sobre todo, requiere que en la organización sea transparente, diga la verdad, asuma su

responsabilidad, priorice el factor humano, entre otros. La construcción de esa credibilidad y de la reputación implica un compromiso pues debe ser estructural, comienza con las acciones internas y luego con las externas. Primero hacer bien las cosas adentro y luego mostrarlas afuera. Construir todo esto requiere planeación, estrategia y el compromiso por parte de la organización, pues para ser creíbles la empresa debe actuar bien en todo sentido, y sobre todo, debe pensar bien antes de intentar construir una percepción de algo que no es.

- **INDICES DE GESTION:** La evaluación y medición permanente mediante los índices de gestión previamente definidos por la dirección de la organización AHC, será una estrategia fundamental para monitorear y dar seguimiento a los logros estratégicos de la empresa.
- **PLANEACION ESTRATEGICA:** AHC diseñara y pondrá en marcha sistemas de planeación estratégica y actividades coordinadas.

5.4.3 Objetivos Estratégicos Para Atem Health Care:

- Mediante el licenciamiento y/o comercialización de los prototipos funcionales desarrollados, obtener el retorno de la inversión y ser auto sostenible logrando así la no dependencia exclusiva de la clínica asociada.
- Impulsar el desarrollo y la innovación tecnológica, incentivando tanto a docentes como a estudiantes para que vean en AHC la mejor alternativa, al momento de llevar a ejecución su proyecto.
- Diseñar una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la entidad AHC, la cual sea base para construir una organización flexible ante el cambio, productiva, eficiente y sólida.
- Crear y promover dentro de la entidad, una cultura organizacional y empresarial.
- Promover el desarrollo personal, y económico del talento humano que conforma la organización AHC, además de todos los sujetos que la rodean.

- Desarrollar el plan de mercadeo

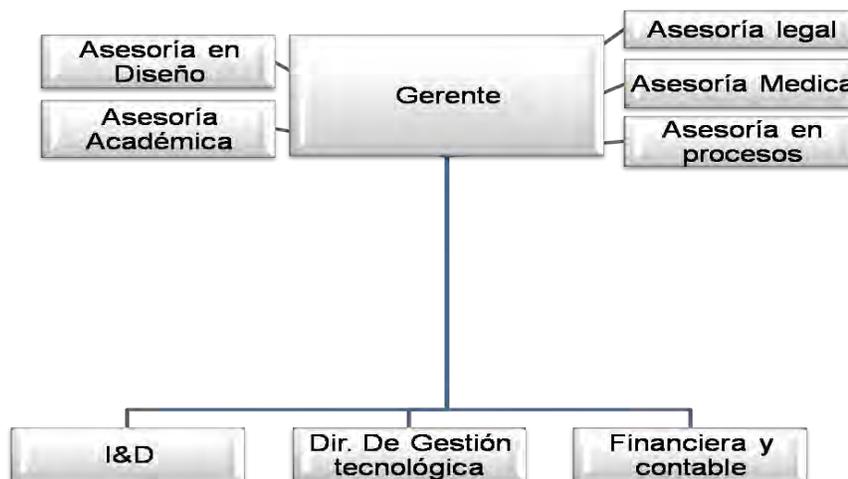
5.5 ORGANIGRAMA PARA ATEM HEALTH CARE

Para una mayor organización, control y comunicación laboral, AHC ha diseñado un organigrama que para las actividades y ocupaciones realizadas se cree es el más adecuado.

Estructurar formalmente las funciones, jerarquías responsabilidades, en la organización, facilita la actuación y contribución del talento humano y sus colaboradores al ejercer sus funciones en sentido convergente y encaminado hacia el logro de los objetivos de la empresa, así como también para el cumplimiento de su misión y su visión.

La siguiente figura muestra la propuesta de organigrama de cómo va a funcionar ATEM HEALTH CARE

Grafico 14 Organigrama para Atem Health Care



Fuente: Esta investigación.

6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y PLAN OPERATIVO PARA ATEM HEALTH CARE

6.1 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Una vez fijados los objetivos globales de AHC se identificó las estrategias alternativas y caminos que la empresa debe emprender para lograr sus objetivos. Este análisis es el primer paso para definir globalmente las opciones estratégicas las cuales integra los proyectos que se llevaran a cabo en el plan estratégico de la organización.

Dentro de las diferentes alternativas y metodologías para adelantar la identificación de las estrategias empresariales, para AHC se llevó a cabo el método de Alternativas estratégicas.

6.1.1 Alternativas estratégicas para ATEM HEALTH CARE. Teóricamente esta metodología consiste en identificar alternativas y caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión.

En este contexto, dentro de los lineamientos generales de acción, AHC se enmarca dentro de las siguientes estrategias:

6.1.1.1 Estrategias Genéricas

- **PRODUCTIVIDAD:** Una de las estrategias primarias es la de lograr que cada uno de los miembros y colaboradores de AHC asuma su rol con la plena responsabilidad de su eficiencia y eficacia. Con ello se deberá asegurar la asignación de distribuciones a cada uno de los que conforman el grupo de trabajo de AHC, logrando la agilidad, descentralización y flexibilidad que la organización requiere.
- **CALIDAD:** La calidad como posición de supervivencia y posicionamiento en el mercado. AHC diseñara y pondrá en marcha modelos de calidad para el mejoramiento continuo de cada uno de los proyectos llevados a cabo mediante la metodología del entrenamiento para el crecimiento de la satisfacción al cliente.

- **FINANCIACION:** Contando con que AHC tiene un proyecto ya ejecutado (AUTOMIXER) del cual ha obtenido financiación por parte de Colciencias, En AHC se elaborara y pondrá en marcha un plan financiero, como herramienta que permita a los emprendedores de AHC tener una versión cuantificada de su idea de negocio, trazar objetivos, y encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad generando credibilidad a los inversionistas. En resumen es el mapa que contiene la dirección a seguir para alcanzar las metas en el plano económico.

Cuadro 9 Alternativas estratégicas para AHC.

ALTERNATIVA ESTRATEGICA	CENTRO	INTERNO O EXTERNO	PROPOSITO O FUNCION
ESTRATEGIAS CONCENTRICAS			
Productividad laboral	Agilidad y flexibilidad	Interno	Aumentar la eficiencia y eficacia del grupo de trabajo de AHC
Concentración	Estabilidad	Interno	Especialización y concentración para continuar con los servicios en el mercado actual, en función de trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
Innovación	Apoderamiento del liderazgo	Interno o Externo	Búsqueda permanente de nuevos mercados y nuevos proyectos
Modernización tecnológica	Eficiencia y eficacia	Interno y Externo	Elevar los niveles de eficiencia y eficacia
Capacitación	Especialización del personal	Interno	Elevar los niveles de productividad y satisfacción del cliente
Servicio	Posicionamiento	Interno	Construcción y consolidación de ventajas competitivas
Alianzas Estratégicas	Búsqueda de sinergia	Externo	Unir fuerzas en búsqueda de desarrollo y crecimiento mutuo, sin la pérdida de identidad.

Fuente: Esta investigación

6.2 PLAN OPERATIVO

Una vez concluido el análisis estratégico para AHC se procedió a la realización de la etapa de la formulación estratégica la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que conllevaran al cumplimiento de los objetivos y por ende de la misión y visión de la organización.

Para esto, se tiene en cuenta que la prioridad bajo la cual se enmarcaran los proyectos estratégicos es la construcción de una cultura organizacional en la compañía, la cual debe encargarse de fortalecerla institucionalmente la empresa; dicho fortalecimiento institucional lleva implícito todos y cada uno de los objetivos y estrategias que AHC se ha propuesto llevar a cabo. En este contexto, para la formulación de los proyectos estratégicos, metodológicamente se ha tenido en cuenta en su totalidad el diagnóstico estratégico ya expuesto, enfatizando en aquellas fortalezas, oportunidades, y amenazas que influyen directamente en la Empresa. Así como también se tuvo en cuenta el Direccionamiento estratégico ya analizado para la organización, el cual se convertirá en base para este proceso, los proyectos estratégicos son las actividades que darán cumplimiento a los objetivos, misión y visión de la Empresa.

6.2.1 Proyectos Estratégicos Para Atem Health Care Para Los Años 2012 – 2015. A continuación se exponen los proyectos estratégicos de AHC deberá llevar a cabo en los próximos tres años para lograr sus objetivos, misión y visión.

- **Plan estratégico de desarrollo del talento humano para ATEM HEALTH CARE.**
- **INTRODUCCION**

La calificación y cualificación del talento humano que conforma cada empresa es fundamental en el momento de competir dentro del mercado, teniendo en cuenta que este debe ser productivo, eficiente y eficaz en los procesos que realiza, para esto llevar a cabo un plan estratégico de Talento Humano como el que se desarrollara en AHC, presenta gran validez en el hecho de consolidar institucionalmente a la empresa y posicionar su nombre en el mercado.

- **JUSTIFICACION**

La justificación del plan estratégico de desarrollo de talento humano para AHC se da teniendo en cuenta que dicha estrategia se convertirá en un marco de referencia para mejorar la asistencia del servicio de la entidad y como resultado la elevación de índices de productividad, eficiencia, eficacia y servicio al cliente. Esta condición propondrá por la creación de ventajas comparativas y competitivas para AHC, las cuales lograrán dar respuesta a los logros organizacionales. Este proceso se convertirá en un instrumento básico que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de gestión institucional.

Lo anterior nos lleva a establecer que en el plan estratégico de talento humano se contempla la política orientadora y facilitadora de programas de formación y capacitación en el desarrollo de la creatividad, talleres de creatividad que inspiren el tipo de pensamiento, mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan institucional de capacitación para el talento humano de ATEM HEALT CARE con el propósito de fortalecer los conocimientos, competencias y habilidades de los funcionarios y así contribuir a su motivación a mejorar el entorno laboral de la empresa si como al desempeño institucional con mayor productividad, eficiencia y eficacia.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Capacitar al grupo de trabajo de AHC en conocimientos específicos que les permitan el mejoramiento en el desempeño de sus tareas, teniendo en cuenta el diagnostico de necesidades efectuado como producto de procesos de auto evaluación y evaluación de conocimientos y competencias.
- Realizar procesos que propicien autonomía, participación y creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción en el grupo de trabajo de AHC.

- **METODOLOGIA**

Este proyecto se realizara bajo la metodología práctica con la participación de los colaboradores y grupo de trabajo de la empresa. Con ellos se realizaran todas las actividades grupales de capacitación. Las capacitaciones y talleres grupales estarán orientados hacia temas de desarrollo personal y profesional, gestión, procesos servicio entre otras.

- **PRESUPUESTO**

Presupuesto del proyecto (2012 -2015)		
Descripción	ingresos	Egresos
Talleres grupales(Reuniones, encuentros)		120000
Honorarios al personal capacitador		150000
Ayudas e incentivos		80000
Costos varios		60000
TOTAL		410000

- **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Actividad	cronograma de actividades (2012 – 2015)																	
	2013 (Bim)						2014 (Bim)						2015 (Bim)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Capacitaciones al grupo de trabajo de AHC																		
Talleres grupales																		
Estímulos e incentivos al grupo de trabajo																		

- **Plan estratégico de desarrollo de un plan financiero para ATEM HEALTH CARE**

- **INTRODUCCION**

El estudio financiero se integra tanto por elementos informativo y cuantitativo que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de operaciones necesarias para que una empresa marche y pueda visualizar a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquier idea de negocio o en nuestro caso de proyecto contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación, pues consideran el costo efectivo que conlleva al operar el proyecto en términos financieros.

En este contexto de ideas la ejecución de un plan financiero permitirá que se proyecten y se fijen bases de actividades financieras en AHC, con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos que existen en la organización.

- **JUSTIFICACION**

El plan estratégico de desarrollo de un plan financiero en ATEM HEALTH CARE. Se justifica en base a que este desarrollo contribuirá de manera positiva en el fortalecimiento de la empresa, ya que la implementación de una herramienta financiera en AHC se traducirá en un instrumento que permitirá establecer el pronóstico y metas económicas por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se requieren para lograrlo. Todo ello traducido en mayor productividad, eficiencia y eficacia. Esta condición ayudara no solo a mejorar las debilidades ya existentes, sino al aprovechamiento de las oportunidades que AHC actualmente posee.

OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan financiero como herramienta en la toma de decisiones con el objeto de minimizar el riesgo, aprovechando las oportunidades, buscando un mejor rendimiento y seguridad financiera.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Formular indicadores financieros para AHC, con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional contribuyendo a la acertada toma de decisiones por parte de los interesados en la ejecución de sus proyectos.

- Realizar un estudio financiero con el objeto de determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución de los proyectos que se encuentren bajo la supervisión de AHC.

- **METODOLOGIA**

La metodología bajo la cual se pretende llevar a cabo la ejecución de este proyecto está enmarcada en la utilización de herramientas financieras, dado que en la actualidad se recurre mucho a la contabilidad creativa con el fin de aumentar o disminuir la utilidad de las empresas.

- **PRESUPUESTO**

Presupuesto del proyecto (2012 -2015)		
Descripción	ingresos	Egresos
Compra de software contable		400000
Adecuación de software		250000
Costos varios		60000
TOTAL	710000	710000

- **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Actividad	cronograma de actividades (2012 – 2015)																	
	2013 (Bim)						2014 (Bim)						2015 (Bim)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Evaluación de la capciosidad de la compra de AHC																		
Adquisición de software contable por parte de AHC																		
Adecuación, ejercitación y puesta en marcha de herramienta financiera																		

- **Plan estratégico de mercadeo para ATEM HEALT CARE**

- **INTRODUCCION**

El conocimiento mutuo entre empresas y mercado genera un proceso dinamizador dentro del componente comercial de las compañías. Para eso, es menester de toda organización propender para que las unidades de demanda de sus productos o servicios tengan plena información de la estructura organizacional, operativa, administrativa y funcional de la empresa logrando así un reconocimiento de eficiencia, eficacia y seguridad bajo el mismo criterio del cliente.

Teniendo en cuenta dichos aspectos AHC se ve en la necesidad de establecer este plan como un instrumento técnico que le permita al usuario, en este caso las clínicas proporcionar conocimiento acerca del servicio que la organización presta y de esta manera coordinar actividades empresariales correctamente a través de la orientación del mismo.

• **JUSTIFICACION**

Con la formulación del plan estratégico de mercado para AHC se pretenderá la penetración en el mercado, con el fin de que la empresa muestre procesos de acercamiento al mercado y sus clientes potenciales generando fuertes relaciones, duraderas y de largo plazo con la empresa. Con este proceso se pretende que el mercado reconozca a AHC y sus adecuados e idóneos servicios, sus procesos de calidad y eficacia en ellos. Además, se pretende que el mercado reconozca a la empresa como una organización consiente la cual es guiada bajo el deseo de brindar apoyo a los proyectos que parten de las necesidades del sector salud y finalmente cuente con los recursos económicos para hacerlo. Con lo anterior se debe priorizar que AHC no sería la encargada de la comercialización de los prototipos, el modelo de negocio será la transferencia de los intangibles generados por la investigación, con aliados estratégicos que cuenten con la infraestructura y experiencia necesaria para la masificación de los mismos, aunque a largo plazo se pretende consolidarse en el mercado

• **OBJETIVOS**

• **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el Plan Estratégico de mercadeo para AHC que contribuya al posicionamiento y reconocimiento de la empresa dentro del sector salud y los servicios que presta la organización en la ciudad de Cali.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Examinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades con las que cuenta la empresa, para lograr penetrar en su mercado.
- Identificar y examinar el mercado potencial sobre el cual AHC direccionará sus estrategias de mercadeo
- Formular las estrategias y escenarios adecuados para comunicar al mercado cual es la meta, existencia y razón de ser de AHC
- Realizar el presupuesto de las estrategias planteadas.

- **METODOLOGIA**

La metodología bajo la cual se pretende llevar a cabo la ejecución de este proyecto está enmarcada en la utilización de herramientas estratégicas de mercadeo, tendencia que se une a una serie de conceptos que están surgiendo en el mundo empresarial y que busca resaltar los valores que cualquier organización debe manejar y difundir.

- **PRESUPUESTO**

Presupuesto del proyecto (2012 -2015)		
Descripción	ingresos	Egresos
1000 volantes		105.000
Plegables		100.000
Transporte		50.000
Total		255.000

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	cronograma de actividades (2012 – 2015)																	
	2013 (Bim)						2014 (Bim)						2015 (Bim)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Estrategias del servicio																		
Medios interactivos																		
Volanteo																		
Concursos																		

7. INDICES DE GESTION PARA AHC “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD”

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una empresa en términos de resultado frente a sus metas objetivos y responsabilidades. Para AHC en torno a la valoración de sus procesos de ejecución de los mismos, se han clasificado los siguientes índices de gestión.

7.1 INDICES DE GESTION CORPORATIVA

- **EFICIENCIA PRESUPUESTAL**
- **INDICES DE EFICIENCIA**
- **INDICES DE EFICACIA**
- **INDICES DE EQUIDAD**
- **INDICES DE IMPACTO**

La presentación de los índices de gestión para AHC se realiza en modelos base de índices de gestión así:

Cuadro 10 Control de gestión corporativa, AHC

INDICES	EVALUACION	PRIMERA REVISION		SEGUNDA REVISION		TERCERA REVISION	
		EJECUTADO	VARIACION	EJECUTADO	VARIACION	EJECUTADO	VARIACION
1. EFICIENCIA PRESUPUESTAL							
1.1 Ingresos	1 AÑO						
1.2 Costos	1 AÑO						
1.3 Gastos	1 AÑO						
1.4 Utilidad antes de impuestos	1 AÑO						
1.5 Utilidad neta	1 AÑO						
2. INDICES DE EFICIENCIA							
2.1 Índices de participación en el mercado	3 MESES						
2.3 Índices de desarrollo de servicios	1 AÑO						
3. INDICES DE EFICACIA							
3.1 Retorno de la inversión	1 AÑO						
3.2 Productividad en ventas	1 AÑO						
3.3 margen de utilidad operacional	1 AÑO						
3.4 rendimiento del capital	1 AÑO						
3.5 margen bruto operacional	1 AÑO						
4. INDICES DE EQUIDAD							
4.1 Índice de inversión en capacitación	1 AÑO						
4.2 Índices en bienestar laboral	6 MESES						
4.3 Índice de pagos de impuestos	1 AÑO						
5. INDICES DE IMPACTO							
5.1 Índices de satisfacción de cliente interno	3 MESES						
5.2 Índices de satisfacción de cliente externo	3 MESES						
5.3 Índice de respuesta a reclamos	3 MESES						

Fuente: Esta investigación.

8. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA AHC “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD”

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen además contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las partes que conforman una organización, facilita la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

8.1 FUNCIONES

Las funciones que se propone, se desarrollaron con base a los servicios que ofrece actualmente Atem Health Care, como centro de desarrollo de innovación tecnológica. Cada uno de los integrantes que componen el grupo de trabajo en AHC se remitirá a las funciones de acuerdo a la funcionalidad de esta entidad en la ciudad de Santiago de Cali.

Para la elaboración de este factor organizacional en AHC, se tiene en cuenta solamente el primer nivel jerárquico dado que AHC está encabezada solo por sus directivos. De esta manera se pudo identificar preliminarmente las funciones básicas y primordiales, las cuales servirán como directriz base para la constitución de las diversas funciones y responsabilidades de AHC y la capacidad en cuanto al manejo de proyectos que se manejan en la entidad las cuales se contemplan a continuación:

8.2 MANUAL DE FUNCIONES ATEM HEALTH CARE “SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD”

Cuadro 11 Manual de funciones Director de investigación y desarrollo

AHC "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD" CALI – COLOMBIA	
NOMBRE DEL PUESTO	Director de investigación y desarrollo
NIVEL	Directivo
FUNCIONES	
1. Analizar, evaluar e investigar las mejoras en productos existentes y nuevos productos	
2. Diseñar, planificar e implementar los diferentes proyectos de creación o modificación de productos	
3. Coordinar y controlar el desarrollo de proyectos de centros de investigación externos supervisando costos y calidad	
4. Supervisar la elaboración de memorias y documentación necesaria para aquellos productos que requieran aprobación de organismos oficiales	
5. Dirigir, coordinar supervisar y controlar que los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos asignados a las áreas bajo su responsabilidad para que se conduzcan con eficiencia, eficacia y transparencia	
6. Promover y ejecutar la agenda de investigación para el cumplimiento de los objetivos planteados	
7. Acordar con su superior los programas, actividades y asuntos correspondientes al área bajo su responsabilidad a fin de que se cumplan los objetivos y las metas propuestas	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 12 Manual de funciones Dirección de Gestión.

AHC "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD" CALI – COLOMBIA	
NOMBRE DEL PUESTO	Dirección de gestión tecnológica
NIVEL	Directivo
FUNCIONES	
1. Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la organización, para que cada grupo de trabajo logren eficiencia y cumplimiento de todas las tareas a desarrollar	
2. Dirigir y supervisar el diseño y adopción de acciones para el mejoramiento y mantenimiento de un adecuado clima organizacional, que facilite el desarrollo el desarrollo de una cultura orientada al mejoramiento de calidad en la prestación de los servicios	
3. coordinar al equipo técnico que opera en cada proyecto	
4. Coordinación de actividades de capacitación y asesoría con cada uno de los equipos de trabajo	
5. Dar seguimiento y acompañamiento a los integrantes de cada equipo de trabajo ya sean docentes y/o estudiantes.	
6. Análisis de proyectos y planteamiento de sugerencias y recomendaciones para su operación	
7. Implementar métodos de evaluación y evolución de cada uno de los proyectos que aún se encuentran en proceso de ejecución	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 6 Manual de funciones Asesor financiero y contable.

AHC "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD" CALI – COLOMBIA	
NOMBRE DEL PUESTO	Área financiera y contable
NIVEL	Operativo
FUNCIONES	
1. Llevar el control del ingreso de recaudo, correspondiente a los servicios prestados	
2. realizar manejar y ejecutar el presupuesto de la empresa	
3. Realizar las respectivas ejecuciones presupuestales de la empresa (ingresos y gastos)	
5. Llevar un control de inventario, con sus respectivos seguimientos	
6. suministrar la información contable y financiera al director de la empresa e informarle las novedades o anomalías, para dar solución oportuna si hay necesidad.	
7. Elaborar indicadores financieros para medir factores tales como la liquidez, eficiencia de recaudo, el cubrimiento de costos para detectar oportunamente los cambios en variables que afectan el comportamiento operacional de la empresa	
8. Llevar el control del ingreso por los servicios prestados	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 7 Manual de funciones Asesor en diseño.

AHC "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD" CALI – COLOMBIA		
NOMBRE DEL PUESTO	Asesor en diseño	
NIVEL	Operativo	
FUNCIONES		
1. Trabajar en la interpretación, ordenamiento y presentación de los mensajes visuales, que forman parte de la planificación y estructuración de las comunicaciones, es responsable del diseño web del sitio oficial de la empresa		
2. Difundir las actividades de la empresa a través de materiales gráficos e impresos así como una identidad institucional a través del diseño		
3. Coordinar las publicaciones impresas y electrónicas de la empresa		
4. Brindar una visión integradora del proceso desde el concepto de la creación hasta las herramientas tecnológicas necesarias para su materialización		
5. Captar la necesidad de los directores de cada proyecto , para diseñar estrategias de comunicación visual que den respuestas a las demandas planteadas		
6. confeccionar los pre-diseños del material de difusión de las ofertas		
7. Colaborar con las diversas dependencias para la confección de material gráfico y de comunicación		
8. Intervenir en el diseño de campañas de difusión y de promoción de la empresa		

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 8 Manual de funciones Asesor en procesos.

AHC "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD" CALI – COLOMBIA	
NOMBRE DEL PUESTO	Asesor en procesos
NIVEL	Operativo
FUNCIONES	
1. Apoyo en el análisis, estandarización y mejoramiento de procesos de la empresa	
2. Estructurar el sistema de gestión de calidad en la empresa, con la finalidad de sugerir las mejoras continuas de los procedimientos y procesos de la empresa	
3. Análisis de los procesos de la empresa e implementación de cambios orientados a mejorar la calidad y productividad	
4. Supervisión del mantenimiento de las normas de certificación	
5. Aseguramiento de la optimización de los procesos de la empresa	
6. Complemento de los procedimientos, en términos de calidad y productividad	
7. Propuesta de métodos de trabajo innovadores	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 9 Manual de funciones Asesor Medico

AHC "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD" CALI – COLOMBIA	
NOMBRE DEL PUESTO	Asesor medico
NIVEL	Operativo
FUNCIONES	
1. Establecer y monitorear el hilo conductor que asegure la consistencia y rigor científico de la información difundida por la entidad, cuidando se cumplan los estándares de calidad que la clínica sostiene.	
2. Revisar, seleccionar y dar soporte al material médico (equipo médico) que difunda la empresa, en sus distintas modalidades.	
3. Supervisar la calidad y consistencia de las propuestas comerciales, con su mirada profesional medica, ya que es quien conoce la terminología y los puntos clave para la interacción con colegas claves de la salud.	
4. participar en la etapa de ejecución de proyectos relevantes de AHC.	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 10. Manual de funciones Asesor Legal

AHC "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD" CALI – COLOMBIA	
NOMBRE DEL PUESTO	Asesor legal
NIVEL	Operativo
FUNCIONES	
1. Desarrollar y ejecutar funciones del ámbito jurídico - administrativo - legal con el objeto de brindar apoyo y asesoría legal en el desarrollo de la actividad a la cual desarrolla AHC.	
2. Analizar y tramitar documentos encomendados, elaborara directamente o emitirá su opinión legal sobre los aspectos que sean requeridos por la dirección de gestión tecnológica.	
3. Actuar en nombre de AHC en gestiones relacionadas con los procesos mercantiles, laborales y administrativos ante las instancias legales correspondientes, representándola y defendiendo sus intereses.	
4. A el acudirán el equipo de trabajo, para recibir asesoría y apoyo en material legal.	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 11. Manual de funciones Asesor Académico

AHC "SOLUCIONES INNOVADORAS PARA LA SALUD" CALI – COLOMBIA	
NOMBRE DEL PUESTO	Asesor académico
NIVEL	Operativo
FUNCIONES	
1. Estimular al grupo de trabajo para que utilice todos los recursos que sean necesarios e el desarrollo y culminación de sus proyectos	
2. Guiar dar apoyo contribuir a la solución de problemas y evaluar aspectos que se refieran al desempeño del grupo de trabajo.	
3. Dependiendo de su disponibilidad horaria lleva registros sobre diferentes temas, que servirán de fuentes de problemas de investigación debido al contacto directo de los integrantes del grupo de trabajo con los materiales en el proceso de cada proyecto.	
4. Diseño de estrategias para la ejecución del proyecto. Análisis de los proyectos y planteamiento de sugerencias y recomendaciones para su operación	
5. una idea clave de los asesores es la coordinación de los esfuerzos tanto entre estudiantes y del grupo de trabajo de AHC, esta coordinación de esfuerzos sienta las bases para la realización de las demás funciones como la operación misma del servicio o la adecuada gestión de un determinado proyecto.	

Fuente: Esta investigación.

CONCLUSIONES

La dirección estratégica permite que la entidad sea capaz de emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente controlar su futuro.

Uno de los principales aspectos a los cuales se hace referencia en el análisis interno está relacionado con la gran dificultad que existe en AHC respecto a su capacidad financiera y la dependencia de la organización por parte de clínica IMBANACO.

En el diagnóstico realizado en AHC se observa que los factores que impactan su actividad se manifiestan, en su mayoría como oportunidades y fortalezas, indicando que es una entidad que se encuentra en una situación de beneficio penetración en el mercado y puesta en marcha de los proyectos encaminados al área biomédica.

AHC se constituye como la única empresa que hasta el momento tiene la finalidad de gerenciar proyectos generadores de soluciones innovadoras para el sector salud mediante el desarrollo de un banco de proyectos de innovación tecnológica en el área biomédica en la ciudad de Santiago de Cali.

RECOMENDACIONES

Orientar a AHC hacia el desarrollo organizacional a partir del presente trabajo y ubicar a la organización en un ambiente de cambio. Este diagnostico hace referencia en un primer momento a la situación de partida en la solución de los problemas q actualmente se presentan, y posteriormente se examina a través de diferentes estrategias los problemas convirtiéndolos en oportunidades de cambio.

Se recomienda realizar una evaluación periódica acerca de los objetivos propuestos para la entidad AHC, con el fin de que estos se cumplan y se pueda conformar nuevos objetivos para la maduración del proyecto de AHC.

Se recomienda llevar a cabo en el menor tiempo posible la ejecución del plan financiero debido a la situación financiera en la que actualmente se encuentra la empresa.

ANEXOS

ANEXO A Formato para la realización del diagnóstico estratégico

Descripción general.

El Diagnostico estratégico permite identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, como fundamento de la Planeación estratégica.

La estructura en la que se fundamenta el Diagnostico estratégico esta se fundamenta principalmente en dos aspectos: Análisis interno y Análisis Externo

ANÁLISIS INTERNO

Tradicionalmente, el análisis interno ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza, o ante una debilidad. Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa en nuestro caso de la ATEMHEALTCARE esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

Objetivo: identificar y establecer las debilidades y fortalezas existentes en ATEMHEALTCARE.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

ANEXO B Análisis externo

Descripción general.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera del entorno que le rodea; desde este punto de vista el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para ATEMHEALTH CARE.

Para la elaboración de este perfil se tienen en cuenta los factores externos que tienen incidencia directa con el ambiente o entorno en el cual se desenvuelve la empresa ATEMHEALTH CARE. A saber: factor económico, tecnológico, social político y geográfico.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

OBJETIVO: identificar y establecer las amenazas y oportunidades existentes en ATEMHEALTH CARE.

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

ANEXO C Valores organizacionales

Los valores de una empresa definen la manera en que los gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudar a una empresa a alcanzar su misión, Los valores organizacionales son considerados como el fundamento de la cultura organizacional de la empresa.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

VALOR	DEFINICIÓN

ANEXO D Formato entrevista

FORMATO DE ENTREVISTA PARA DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA AHC

Dirigida a: Personal Administrativo de la Compañía AHC

Propósito: Obtener el Punto de vista en relación al Diagnostico Interno y Externo de la Compañía AHC.

1. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que AHC posee en su capacidad Directiva? Justifique su Respuesta.
2. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que AHC posee en su capacidad Directiva? Justifique su Respuesta.
3. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que AHC posee en su capacidad de talento Humano? Justifique su Respuesta.
4. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que AHC posee en su capacidad de talento Humano? Justifique su Respuesta
5. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que AHC posee en su capacidad tecnológica? Justifique su Respuesta
6. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que AHC posee en su capacidad tecnológica? Justifique su Respuesta
7. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que AHC posee en su capacidad competitiva? Justifique su Respuesta
8. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que AHC posee en su capacidad competitiva? Justifique su Respuesta
9. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que AHC posee en su capacidad financiera? Justifique su Respuesta
10. Para Usted ¿Cuál cree que son los factores externos que impactan a la Compañía AHC? Califique su Impacto entre Oportunidad Y Amenaza. Justifique su Respuesta.
11. Para Usted ¿Cuáles deberían ser los elementos que se deberían tener en cuenta para la formulación de la Misión de AHC?
12. Para Usted ¿Cuáles deberían ser los elementos que se deberían tener en cuenta para la formulación de la Visión de AHC?
13. Para Usted ¿Cuáles deberían ser los Objetivos que debería fijar la compañía AHC en un periodo de logro de 4 años?
14. ¿Cree usted que la Planeación Estratégica Llevada a cabo en AHC es buena o mala para la organización? Justifique su respuesta

ANEXO E Entrevista para la elaboración del PCI

Preguntas para la evolución de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI

1. ¿existe una metodología para realizar la planeación de la empresa?
2. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
3. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?
4. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
5. ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?
6. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
7. ¿La Compañía tiene una Misión definida y Divulgada?
8. ¿La Compañía Tiene una Visión Definida y Divulgada?
9. ¿La Compañía ha definido Indicadores de Gestión?
10. ¿Se utilizan procesos de selección de personal?
11. ¿Se ofrece Capacitación al empleado?
12. ¿Es alta la satisfacción del empleado?
13. ¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?

BIBLIOGRAFÍA

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigaciones en Ciencias Económicas y Administrativas. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1995.

Norma Técnica Colombiana (ICONTEC) NTC 1486 (Sexta Actualización) Junio, 2009.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá D.C. 1996.

HENRY MINTZBERG, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira Fundamentos de la Administración 2007

MATIZ R.ALEJANDRO Y ROBINSON ARAQUE CAMPO, Plan de Negocios AtemHeathCare. Cali Colombia 2012.