

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTRO INTERNACIONAL DE
ESPECIALISTAS – COMPLEJO MÉDICO HIC

SANTIAGO ARDILA GÓMEZ

ID: 000228901

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESCUELA DE INGENIERÍAS
BUCARAMANGA

2020

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTRO INTERNACIONAL DE
ESPECIALISTAS – COMPLEJO MÉDICO HIC

Santiago Ardila Gómez

Id. 000228901

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Director del Proyecto

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de ingenierías

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

Dedico este proyecto, a cada integrante de mi familia, quienes han sido los pilares de mi vida para poder seguir adelante, sin ellos esto no hubiera sido posible.

A mis padres Benjamín Ardila Camargo y mi madre Olga Patricia Gómez, porque gracias a ellos he podido salir delante de todas las circunstancias que me ha puesto la vida, mi fuente de motivación.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme este logro tan importante en mi vida, a mis padres por el apoyo incondicional, a la Universidad Pontificia Bolivariana, por formarme como profesional y aportar en lo personal.

A la ingeniera Elsa Beatriz Gutiérrez por su asesoramiento y paciencia en el transcurso de todo el proyecto.

Tabla de contenido

	Pág.
1. Generalidades de la empresa.....	13
1.1. Reseña Histórica.....	13
1.2. Misión.....	14
1.3. Visión.....	14
1.4. Servicios.....	14
1.5. Tipos de clientes.....	16
1.5.1. Clientes directos.....	16
1.5.2. Clientes indirectos.....	16
1.6. Estructura Organizacional.....	17
2. Planteamiento del problema.....	18
2.1. Pregunta problema.....	19
3. Justificación.....	20
4. Objetivos.....	22
4.1. Objetivo general.....	22
4.2. Objetivos específicos.....	22
5. Marco de referencia.....	23
5.1. Antecedentes.....	23
5.2. Marco teórico.....	24
5.2.1. Evaluación interna.....	25
5.2.2. Evaluación externa.....	26
5.2.3. Matriz DOFA.....	27
5.2.4. Fuerzas competitivas de Porter.....	28

5.2.5. Matrices cuantitativas de planeación estratégica.....	29
5.2.6. Balanced Scorecard.....	32
5.2.7. Características de una evaluación eficaz.....	33
5.2.8. Indicador de gestión.....	34
5.3. Marco conceptual	34
5.4. Marco Regulatorio	36
5.4.1. Fuerzas políticas y legales.....	36
6. Diseño metodológico	43
6.1. Tipo de investigación.....	43
6.2. Instrumentos y fuentes de información.....	43
6.3. Fases del proyecto	44
6.3.1. Fase preparatoria.....	44
6.3.2. Aplicación de instrumentos.....	44
6.3.3. Fase analítica.....	45
6.3.4. Fase informativa.....	45
7. Análisis externo.....	46
7.1.1. Macro-entorno	46
7.1.2. Micro-entorno.....	56
7.1.3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	61
7.1.4. Análisis POAM.....	65
7.1.5. Conclusiones del análisis externo.....	67
7.2. Análisis interno.....	69
7.2.1. Identificación de las principales fortalezas y debilidades	69
7.2.2. Diagnóstico de las habilidades directivas del CIE.....	76
7.2.3. Perfil de Capacidad Interna	80

7.3. Conclusiones del análisis interno	82
8. Evaluación y selección de estrategias	83
8.1. Matriz Interna y Externa - IE-	83
8.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	83
8.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	86
8.2. Matriz de Boston Consulting Group - Matriz BCG	90
8.3. Matriz DOFA	94
9. Formulación de un plan de gestión para el CIE	95
9.1. Estrategias a desarrollar	96
9.2. Diseño del Mapa Estratégico.....	97
9.3. Cuadro de Mando Integral	98
10. Conclusiones.....	103
11. Recomendaciones.....	105
12. Referencias	106

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Generalidades de la empresa.....	13
Tabla 2. Diseño metodológico	44
Tabla 3. Aplicación de instrumentos.....	45
Tabla 4. Macroentorno	47
Tabla 5. Capacidad de negociación con proveedores	61
Tabla 6. Capacidad de los clientes	62
Tabla 7. Nuevos competidores	63
Tabla 8. Servicios sustitutos	64
Tabla 9. Rivalidad entre competidores.....	64
Tabla 10. Matriz PCI.....	81
Tabla 11. Matriz EFE	85
Tabla 12. Matriz EFI	87
Tabla 13. Matriz DOFA	94
Tabla 14. Selección y evaluación de estrategias.....	96
Tabla 15. Cuadro de mando integral.....	99

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional del Centro Internacional de Especialistas.....	17
Figura 2. Modelo Cinco Fuerzas de Porter.....	29
Figura 3. Balanced Scorecard.....	33
Figura 4. Resultados lista de chequeo	72

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTRO INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS - COMPLEJO MÉDICO HIC

AUTOR(ES): Santiago Ardila Gómez

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Ing. Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito diseñar un plan estratégico para la empresa Centro Internacional de Especialistas del complejo médico Hospital Internacional de Colombia (HIC), mediante el estudio y análisis de los principales factores que intervienen en el desempeño de la empresa, con el fin de lograr que sea más competitiva y sostenible en el mercado. La investigación fue cualitativa – cuantitativa y descriptiva – exploratoria y dentro de las fuentes de recolección de información se utilizaron instrumentos como: la observación y lista de chequeo. La metodología empieza con el análisis de factores externos e internos identificando las principales variables que afectan a la empresa. Seguido a esto, se desarrollan diferentes matrices de evaluaciones tanto internas como externas con el fin de identificar las estrategias recomendadas. Por último, se aplica la herramienta Balance Scorecard para enlazar las estrategias con los objetivos clave.

PALABRAS CLAVE:

Plan estratégico, matrices de evaluación, Balance Scorecard

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Strategic plan for the international center of specialists - Medical complex international hospital of Colombia (HIC)

AUTHOR(S): Santiago Ardila Gómez

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Ing. Elsa Beatriz Gutierrez Navas

ABSTRACT

The purpose of this research is to design a strategic plan for the company International Center of Specialists of the medical complex Hospital Internacional de Colombia (HIC), through the study and analysis of the main factors involved in the performance of the company, in order to make it more competitive and sustainable in the market. The research was qualitative - quantitative and descriptive - exploratory and within the sources of information collection used instruments such as: observation and checklist were used. The methodology begins with the analysis of external and internal factors identifying the main variables that affect the company. Following this, different matrices of internal and external evaluation were developed in order to identify the recommended strategies. Finally, the Balance Scorecard tool is applied to link the strategies with the key objectives.

KEYWORDS:

Strategic plan, evaluation matrices, balance scorecard

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción


La industria de la salud, se ha preocupado por aumentar su competitividad, eficiencia y productividad debido a la gran demanda que presenta por parte de las personas que necesitan acceso a un servicio especialista de salud de calidad. Es por eso que se escoge realizar el presente proyecto, cuyo fin es aportar al Centro Internacional de Especialistas (CIE) una base en la cual se expresan algunos de sus problemas, planes de acción a seguir y objetivos a realizar, con el fin de volver a la empresa mas competitiva y sostenible en el mercado.

El Centro Internacional de Especialistas (CIE) ha sido puesta en funcionamiento en el 2018, con el fin de mejorar los servicios de calidad establecidos en la industria, es una mega proyecto que cuenta con alrededor de 600 establecimientos (consultorios privados, locales comerciales, módulos de comida y estaciones de café), el cual busca aumentar su productividad para poder generar mas genta de estos establecimientos.

Con el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de la empresa CIE, se realiza un plan estratégico en el cual se identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa, para una vez obtenidas dichas variables, se hace un análisis por medio de matrices cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener las estrategias y los objetivos estratégicos necesarios para el mejoramiento de la empresa.

1. Generalidades de la empresa

Tabla 1. Generalidades de la empresa

Concepto	Definición
Nombre de la empresa	Centro Internacional de Especialistas – Complejo médico HIC.
Logo de la empresa	
Actividad económica	CIIU: 9499 / Actividades de otras asociaciones n.c.p
NIT	901045120-8
Teléfono	+57 (7) 6369999
Dirección	Km 7 autopista Florida- Piedecuesta

Fuente: Centro Internacional de Especialistas

1.1. Reseña Histórica

El Centro internacional de Especialistas (CIE) – Complejo médico HIC comenzó su nacimiento en el año 2008/2009 con la compra de terrenos ubicados en el km 7 vía Piedecuesta. Ese día, comenzó un megaproyecto dirigido con la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), el cual busca generar una mayor cobertura en el área de salud especializada, con proyección nacional e internacional.

En marzo del 2014, con el presidente y fundador Víctor Castillo al mando, comienza la construcción del Centro Internacional de Especialistas – complejo médico HIC con el descapote y movimiento de tierras.

En julio del 2017 se habilitan los primeros pisos y consultorios del CIE. Se da inicio a los servicios especializados con la entrada del Dr. Saúl Barrera – especialista en operación de columna.

Posteriormente, en el segundo semestre del 2017, comienzan a ejercer los primeros 5 especialistas: Jorge Eduardo Páez / Oncología – Ortopedia, Sara Rueda Jiménez /

Neuropsicología, Iván Darío Freire / Neurología – Psiquiatría, Jorge Alvarado / Pediatría y el ya mencionado anteriormente Saúl Barrera / Operación de columna.

El 31 de marzo del 2018 se realiza la ceremonia de entrega del CIE debido a que se termina el 90% de la construcción planeada.

En agosto del 2019 el Centro Internacional de Especialistas cuenta con 96 personas tanto naturales como jurídicas y 84 especialidades, repartidos en los 13 pisos del CIE, faltando únicamente la habilitación de la clínica ambulatoria de la Fundación Cardiovascular de Colombia (sótano 1) y el ingreso de la Universidad Santo Tomás (piso 6).

1.2. Misión sugerida

El Centro Internacional de Especialistas (CIE) tiene como misión brindar la prestación de servicios especializados de calidad en todas las ramas de la salud, dirigiéndose a toda la población.

1.3. Visión sugerida

Ser para el 2025 el complejo médico más grande de Latinoamérica, con un total de diecinueve mil (19.000) consultas mensuales, líder en atención integral y referencia a nivel nacional e internacional.

1.4. Servicios

El Centro Internacional de Especialistas (CIE) – Complejo médico HIC, es un centro médico de cuarto nivel de atención médica ubicado en el km 7 Vía Piedecuesta, Santander. Este centro médico reúne a los mejores especialistas en el área de la salud en una edificación de 77.000 m² de área construida, las cuales se dividen en: 13 pisos, 432 consultorios privados, 51 locales comerciales, 18 módulos de comida, 950 parqueaderos, 8 estaciones de café y 12 ascensores.

El Centro internacional de Especialistas efectúa dos tipos de servicios (directos e indirectos), el servicio principal de la empresa es actuar como una propiedad horizontal, la cual se encarga de brindar los servicios, obligaciones y pautas necesitadas para el buen funcionamiento del centro médico. Dicho servicio se da gracias al trabajo de 22 trabajadores repartidos en 16 cargos como se muestra en el organigrama (Ver figura 1). Por otro lado, la empresa cuenta con los servicios especialistas de los médicos y/o inversionistas de la organización, con el fin de generar un crecimiento mutuo con sus clientes directos (especialistas).

Servicio directo

El CIE cuenta con 22 empleados directos a través de los cuales se brindan los siguientes servicios dirigidos a los copropietarios y médicos especialistas que compran y/o alquilan espacios en el centro, los cuales abarcan:

Mercadeo y promoción de productos y servicio de la copropiedad según lineamientos de marca, gestión de alianzas con el Hospital Internacional de Colombia y las EPS, recepción e información telefónica y física a pacientes y visitantes, seguridad física y electrónica, aseo de áreas comunes, mantenimiento de planta física y sistemas críticos (eléctrico, redes de telecomunicaciones, redes hidrosanitarias, etc.), asesoría técnica en la ejecución de obras de infraestructura, club house en el piso 13 con zona de relajación, restaurante y gimnasio, seguridad y salud en el trabajo que garanticen la integridad y salubridad del inmueble y las personas, informes financieros y administrativos del CIE a copropietarios,

Servicio indirecto: Corresponden a los servicios médicos dirigidos a la comunidad en general brindados a través de los médicos que comienzan a ejercer en el Centro Internacional de Especialistas (CIE). Hasta la fecha se encuentran los siguientes servicios: Neuropsicología – Neurofeedback, Medicina interna, Cardiología Electrofisiología – pediátrica, Cardiología, Hemo dinamista, Psicología clínica, Traumatología deportiva, Ortopedia, Dermatología, Cirujano Plástico Estético y Reconstructivo, Odontóloga-Implantología Oral y

Reconstrucción, Bacteriología, Láser – Periodoncia e Implantología, Endocrinología, Gastroenterología, Epileptología, Otorrinolaringología, Psiquiatría, Ginecología, Neumología, Perinatología, Cirugía Hepatopancreático biliar, Pediatría nefróloga, Alergología, Oncología, Cirugía Bariátrica y Laparoscopia Avanzada, Electrofisiología, Electrofisiología, Cirugía de tórax, Urología.

1.5. Tipos de clientes

A continuación se relacionan los tipos de clientes que interactúan con la organización.

1.5.1. Clientes directos. Los clientes directos del Centro Internacional de Especialistas son todos los inversionistas (médicos, personas naturales y/o jurídicas) que decidan comprar (copropietarios) en el establecimiento.

1.5.2. Clientes indirectos. Personas naturales que adquieran servicios de los médicos especialistas del Centro Internacional de Especialistas (CIE).

1.6. Estructura Organizacional

En la figura 1, se observa la estructura organizacional del Centro Internacional de Especialistas (CIE).

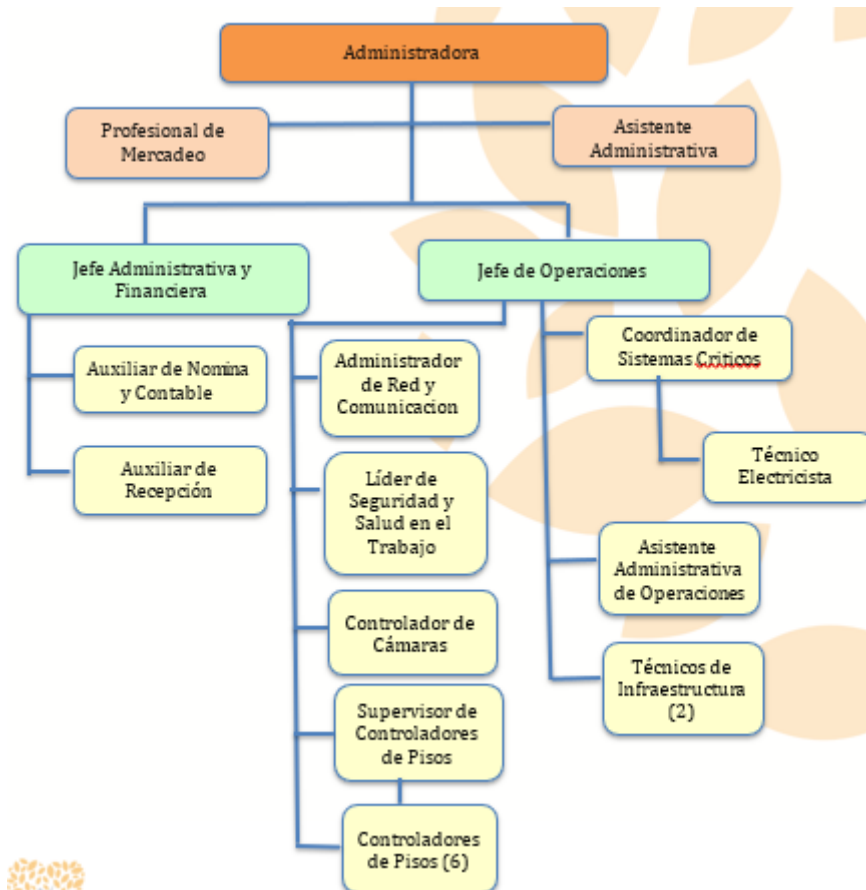


Figura 1. Estructura Organizacional del Centro Internacional de Especialistas

Fuente: Centro Internacional de Especialistas

2. Planteamiento del problema

El Centro Internacional de Especialistas (CIE) – Complejo médico HIC, se centra como negocio primario en un sistema inmobiliario, el cual se basa en la venta y/o arrendamiento de los consultorios, locales, módulos y demás que están presentes en la edificación. Como negocio secundario y no menos importante, los intereses del Centro internacional de Especialistas van ligados con los clientes indirectos (médicos especialistas), obligándose a brindar una atención y cuidado de pacientes que requieren de tratamientos especializados y que buscan una atención médica que cumpla con las expectativas de los pacientes para el cuidado de su salud. Por esta razón, la gestión del CIE, debe enfocarse en estrategias que estén alineadas con la situación actual del entorno, el ambiente interno y externo que afecta directamente la misión y la visión de la empresa, con el fin de direccionar su plan estratégico hacia la sostenibilidad de la compañía, generando un impacto positivo en la comunidad.

Sin embargo, para lograr ser competitivo dentro del mercado actual, la compañía debe establecer sus estrategias y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, hecho que en la actualidad no sucede, ya que no ha establecido ningún tipo de estrategia que le garantice su sostenibilidad en el sector.

De acuerdo con Kotler (1996) la planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado; mientras Sallenave (2002) la define como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Así mismo, Vega (2017) indica que, para que una empresa logre posicionarse dentro del mercado, tiene que buscar la manera de cómo adaptarse a los cambios de su entorno para seguir desarrollándose y pueda sostenerse en el tiempo, es decir, que sea lo suficientemente competitivo para no desaparecer dentro del mercado

De acuerdo con Deisy Johanna Aza, asistente administrativa del CIE, se esperaba que todos los consultorios estuvieran vendidos 12 meses después de la construcción de este complejo médico, sin embargo, a la fecha (octubre del 2019), más del 70% de los consultorios se encuentran vacíos, generando grandes pérdidas para los inversionistas. Es por esto que el CIE necesita realizar una reestructuración de sus estrategias y poner en marcha un plan que le permita salir del problema en el cual se encuentra abocado en este momento, con la finalidad de poder ser más competitivos y lograr posicionarse como el mejor centro de especialistas del país.

2.1. Pregunta problema

¿**Cuáles objetivos y estrategias** podrían implementar el Centro Internacional de Especialistas – Complejo Médico HIC para posicionarse en el mercado y dar cumplimiento a los intereses de los inversionistas?

3. Justificación

El análisis de la situación actual del CIE, lleva a la necesidad de plantear una renovación y mejora de la institución a través de un plan estratégico, para implementar la mejora continua y planificar la transformación de la realidad actual de la empresa.

A pesar que la empresa está en funcionamiento desde el 31 de marzo de 2018 no cuenta con un plan estratégico estructurado que le permitan enfatizar y conocer las principales estrategias que debe seguir para lograr las metas planteadas por los inversionistas y la alta gerencia.

Así mismo, el CIE no ha establecido objetivos estratégicos que le permitan competir y enfrentar los desafíos actuales que presenta el mercado. El cumplimiento de estos objetivos, formulados a través de un plan estratégico, ayudará a la empresa a ser más competitiva, permitiéndole analizar y evaluar sus procesos internos y los factores externos que intervienen en su operación. Esto, con base en los diferentes escenarios estudiados que dan la información de las posibles ventajas y desventajas al momento de elegir la estrategia que más se adecue a la empresa, dependiendo de sus necesidades.

La particularidad de la planeación estratégica se centra en estudiar el futuro, para poder diseñar herramientas que le permitan mejorar sus procesos y lograr la sostenibilidad dentro del mercado, para de esta forma poder obtener mejores ingresos monetarios y evitar así, balances negativos que se pueden evitar mediante la formulación de adecuadas estrategias correspondiente a los procesos, maximizando la capacidad instalada de la misma y asegurando que esta organización actúe de forma acertada, siendo parte de un entorno más competitivo.

Es por esto que a partir del plan estratégico se pretende establecer estrategias y objetivos para mejorar la competitividad, ser más eficientes y aprovechar todos los recursos de alta calidad de la organización.

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Por estas razones, se ve en la necesidad de replantear sus estrategias y realizar un plan de mejoramiento continuo, en el cual, se pretende evaluar las diferentes áreas de la empresa y evaluar los diferentes aspectos del macro y micro-entorno que afectan a la organización

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Centro Internacional de Especialistas del complejo médico Hospital Internacional de Colombia (HIC), mediante el estudio y análisis de los principales factores que intervienen en el desempeño de la empresa, para lograr que sea más competitiva y sostenible dentro del mercado actual

4.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico inicial de la empresa con el fin de identificar los principales factores que afectan el desempeño de la empresa y sus principales fortalezas y debilidades
- ✓ Efectuar el análisis externo para identificar los factores del entorno que afectan directa o indirectamente al CIE
- ✓ Evaluar y seleccionar las estrategias que permitan asegurar la permanencia de la empresa dentro del mercado
- ✓ Diseñar e implementar la herramienta del Balanced Scorecard con el fin de enlazar las estrategias y objetivos propuestos a través del área financiera, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento

5. Marco de referencia

5.1. Antecedentes

A continuación, se relacionan algunos estudios basados en procesos de administración estratégica y el diseño de herramientas que ayudan a estructurar las metas para planteadas por empresas del sector de la salud.

Zambrano (2014) propone un plan estratégico para el uso de los recursos odontológicos existentes en el Dispensario del Seguro Social Campesino de Tranquipiedra, provincia de Manabí, situada al occidente de Ecuador mediante un diagnóstico de los diferentes dispensarios de la región, para conocer los principales factores que afectan la estabilidad de esta entidad prestadora de salud, así como las oportunidades y amenazas que influirán en las políticas, objetivos y estrategias, diseñando de esta forma, una propuesta de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo, mediante la formulación de un modelo de gestión el cual permitió alinear las estrategias para garantizar la permanencia y crecimiento de la empresa dentro del mercado.

Mediante este estudio, el autor propone algunas estrategias con las cuales se espera garantizar la competitividad y sostenibilidad del dispensario, mediante una evaluación periódica de las mismas. Así mismo, la reestructuración de los objetivos estratégicos planteados por la gerencia.

Riaño y García (2016) realizaron un estudio con el fin de detectar, obtener y consultar mediante revisión bibliográfica y otros materiales la información relevante y necesaria frente a los conceptos de estrategia y gestión estratégica que pudieran ser aplicados al entorno hospitalario, donde plantearon un perfil estratégico basado en dos dimensiones, la primera de ellas asociada a los objetivos estratégicos y la segunda a las estrategias funcionales.

El análisis presentado por estos autores, permitió definir el perfil estratégico para un hospital universitario a partir del estudio de las escuelas, la conceptualización y los componentes del proceso de gestión estratégica

El Hospital General de Medellín, dentro de su plan estratégico 2016-2017, señala todas las pautas necesarias para cumplir eficientemente con lineamientos que enmarca la planificación, estructuración y consecución de metas y objetivos planteados, en el marco de un plan estratégico, así como la importancia de la participación y el compromiso de todos los colaboradores internos en la consecución de estas metas y objetivos para garantizar la mejora continua de la organización (Hospital General de Medellín, 2016).

El plan estratégico propone los objetivos y las estrategias que se trabajan en el Hospital y su área de influencia durante 8 años, los cuales se desagregan en planes de desarrollo, compuestos por cuatrienios. Cada uno tiene evaluaciones anuales por medio de planes de acción, las cuales permiten controlar y evaluar los logros para todo el periodo.

El plan compromete a todas las partes interesadas (funcionarios, entes de control, usuarios, comunidad, entre otros) en su ejecución, seguimiento y control, mediante la aplicación de la misión hasta la consecución de la visión, desarrollando las acciones y proyectos para el logro de los objetivos corporativos.

5.2. Marco teórico

De acuerdo con Lana (2008), la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, incluyendo el análisis de factores internos y externos, la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación.

Así mismo, David (2008) indica que la administración o planificación estratégica, se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. A la par, David (2008) indica que la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

5.2.1. Evaluación interna

Para que el análisis interno sea eficaz y dé lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa, se requiere de la capacidad de autocrítica y autoevaluación. Así mismo, se hace necesario revisar cada una de las capacidades de la empresa que son imprescindibles para alcanzar las metas y los objetivos. El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa al identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito, así como los principales factores desfavorables y críticos. (Cámara de Comercio de Medellín, 2018)

Para el proceso de desarrollo de una auditoría interna, es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y

operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información general de la empresa. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008)

5.2.2. Evaluación externa

De acuerdo con Pimentel (2016) el análisis externo, se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,

- ✓ Los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- ✓ Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- ✓ Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- ✓ Las políticas públicas y prioridades del sector
- ✓ El riesgo de factores naturales
- ✓ La competencia
- ✓ Las regulaciones

A la par, Serna (2008) señala que los cambios en los gustos de consumidor, las condiciones políticas, el mercado y la tecnología llegan a afectar no sólo a una empresa, sino a una industria o más allá, a una economía. Lo anterior, debido a que las empresas determinan el éxito o el fracaso de acuerdo a la habilidad que posean para enfrentar oportunamente los desafíos en forma dinámica que supone el cambio constante del mercado.

Este análisis, se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Espinosa (2013) señala dentro del análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DOFA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

5.2.3. Matriz DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea Chapman (2018).

Igualmente, Espinosa (2013) señala que la matriz DOFA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan dentro del mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

De manera más general, el propósito de un análisis DOFA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que *intensifique, adecue o combine* mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores

comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- ✓ La *estrategia de funciones*, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- ✓ La *estrategia de negocio*, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna *combinación* de éstas.
- ✓ La *estrategia global* se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- ✓ La *estrategia corporativa* responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir esta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? (Hill & Jones, 2009).

5.2.4. Fuerzas competitivas de Porter

Este modelo ha sido quizás el primero en abordar de manera puntual factores asociados al entorno en donde se desenvuelve la industria, lo que le da un gran valor en el campo de la estrategia. abordar el entorno como un factor estratégico implica también la integración de actores como los competidores, quienes son determinantes en el buen desempeño de las

compañías, la construcción de panoramas más amplios y acertados acerca de la realidad del negocio y unos mejores procesos de planificación y toma de decisiones (Pulgarín y Rivera, 2012).

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza (Hernandez, 2011). Lo anteriormente expuesto se resume en la figura 2.

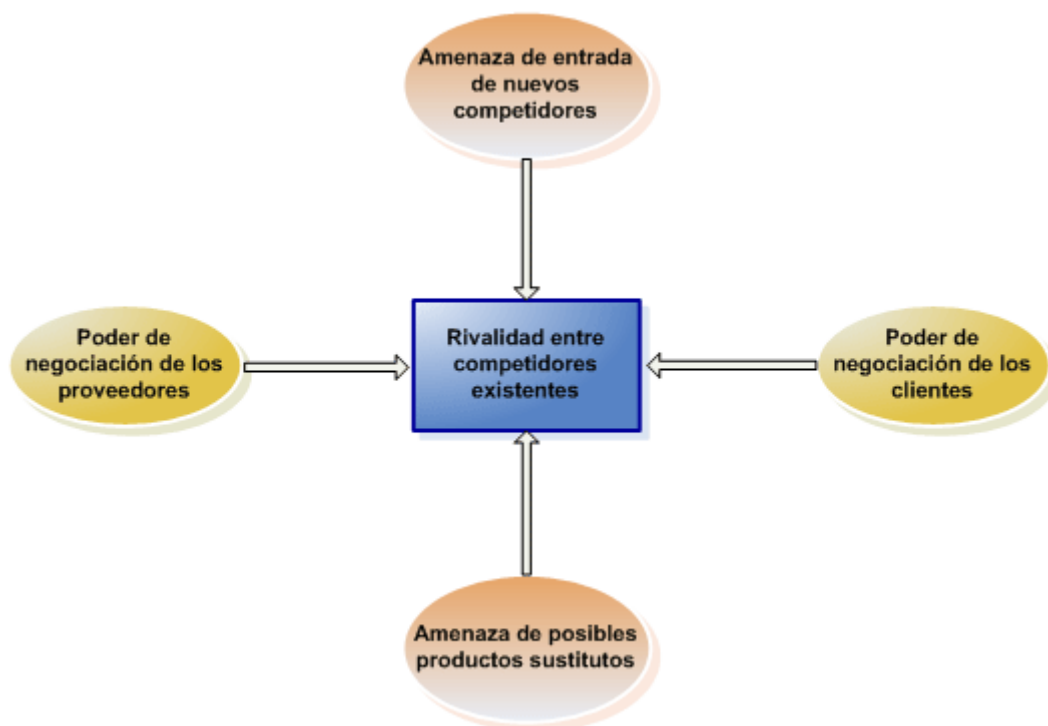


Figura 2. Modelo Cinco Fuerzas de Porter

5.2.5. Matrices cuantitativas de planeación estratégica

David (2001) introduce el concepto de matrices cuantitativas de planeación estratégica o “QSPM” por sus siglas en inglés, para referirse a un conjunto de herramientas que buscan

organizar tanto la información cualitativa como cuantitativa de la empresa facilitando el logro de decisiones efectivas en escenarios con condiciones de incertidumbre.

5.2.5.1. Matriz del factor de evaluación externo (EFE)

La primera fase del proceso permite identificar y evaluar variables asociadas al contexto que generan incidencia tanto positiva como negativa en la empresa; estas variables pueden ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivo, entre otras. Para poder identificar este conjunto de factores se hace necesario el desarrollo de un proceso acucioso de auditoría externa que permita aproximar la realidad del entorno a la caracterización de la herramienta (Pulgarín y Rivera, 2012).

5.2.5.2. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (Yi Min Shum, 2018).

5.2.5.3. Matriz del perfil competitivo

Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular, las empresas suelen utilizar MPC. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger (Riquelme, 2015).

5.2.5.4. *Matriz Interna- Externa*

La matriz Interna - Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus factores externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. (Porter, 1984).

5.2.5.5. *Matriz BCG*

La Matriz BCG o también denominada Matriz de Boston Consulting Group es un modelo de gestión estratégica el cual permite a la organización contar con una visión general de los distintos objetivos de la empresa. (ESAN, 2016)

Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Se diferencian dos ejes en esta matriz. El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Teniendo en cuenta el valor estratégico, las unidades de negocio se situarán en uno u otro lado. (Economipedia, 2019)

Las figuras que representan cada cuadrante son las siguientes:

Estrella: se incluyen los productos que al introducirse en el mercado comienzan a tener una buena rentabilidad. Aumentan ventas y beneficios, pero se requiere una inversión alta y técnicas dedicadas a posicionar los productos.

Interrogante: los productos de aquí acaban de introducirse en el mercado. Son productos innovadores, pero con ventas escasas todavía dada su incipiente introducción en el mercado.

Vaca: los productos que se incluyen en este segmento están consolidados en el mercado, no van a crecer más, pero tienen un volumen estable de ventas.

Perro: son productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Su crecimiento ha disminuido así como su participación en el mercado. (Economipedia, 2019)

Para elaborar una Matriz BCG se debe:

Calcular la tasa de crecimiento del mercado o la industria. El cálculo se realiza teniendo en cuenta el volumen total de ventas del mercado en los dos últimos años.

Calcular la participación relativa. Para obtener este dato, se divide la participación del producto entre la cuota del competidor con mayor participación en el mercado.

Ubicar cada producto en su cuadrante. Los productos que tengan una tasa de crecimiento superior al 10%, serán ubicados en la parte superior de la matriz, mientras que el resto se encontraran en la franja inferior.

5.2.6. Balanced Scorecard

La herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva e integra aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño, se conoce con el nombre de Balanced Scorecard Creado en las postrimerías del siglo XX por Robert S. Kaplan y David P. Norton como un aporte práctico importante para el mejoramiento de la gestión organizacional (Torres, 2002). Así mismo, indica que esta metodología dispone de un tablero de control equilibrado que permite una evaluación integral de las metas de la organización, considerando un conjunto de indicadores que privilegian la optimización de los intereses globales de la organización por sobre los parciales. Su carácter holístico permite identificar factores clave que inciden en el proceso organizacional, en virtud de los cuales se puede decidir oportunamente una determinada acción correctiva.

La figura 3 presenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización



Figura 3. Balanced Scorecard

Ciertamente, Gestipolis (2001) señala que el Balance Scorecard o cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener *feedback* sobre ella. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

5.2.7. Características de una evaluación eficaz

La evaluación de estrategias debe cumplir con algunos requisitos básicos para ser eficaz. Primero, las actividades de la evaluación deben ser económica; tener mucha información puede ser tan malo como tener muy poca. Las actividades de evaluación también deben ser significativas; se deben relacionar específicamente los objetivos de la empresa. Deben ofrecer

a los gerentes información útil acerca de las tareas sobre las que ellos tienen control e influencia. Las actividades de la evaluación estratégica deben brindar información oportuna ya que los gerentes necesitan información diaria. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008). Finalmente, David (2008) señala que el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones: debe fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común.

5.2.8. Indicador de gestión

Camejo (2012), define los indicadores de gestión como aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. Camejo (2012) indica que la idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Lo anterior hace mención a que estos indicadores determinan si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

5.3. Marco conceptual

A continuación, se describen algunos términos y conceptos importantes que ayudarán a esclarecer algunos aspectos importantes en el desarrollo del trabajo.

- ✓ **Ventaja competitiva:** Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por

- ejemplo la ubicación de la empresa, la calidad, innovaciones en los productos que se fabrican, el servicio que se ofrece o menores costes de producción, entre otras (Espinosa, 2013).
- ✓ **Estrategas:** Los estrategas son personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, decano o empresario (Morales, 2014).
 - ✓ **Oportunidades:** Se definen como aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio y que permiten obtener ventajas competitivas (Verde, Sangiovanni, & Dutra, 2010).
 - ✓ **Amenazas:** Las amenazas son una variable externa que puede atentar contra la organización y la permanencia en el mercado, por ello, es necesario conocerlas para poder hacer frente y minimizar cualquier cosa que pueda afectar. Es un reto que toda empresa pudiera presentar al implementar programas de mercadotecnia, se debe considerar los desafíos a que se puedan presentar a futuro o los que ya presenta la empresa para ayudar al negocio, y tomar decisiones estratégicas para los productos si es el caso
 - ✓ **Fortalezas y debilidades internas:** Son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Además, también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008)

- ✓ **Objetivos a largo plazo:** Se denomina objetivos estratégicos a los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión (David, Conceptos de administración estratégica, 2008).

5.4. Marco Regulatorio

5.4.1. Fuerzas políticas y legales

Las fuerzas políticas y legales se consideran como una oportunidad, ya que definen con precisión los parámetros y regulaciones que se enmarcan dentro de la empresa, indicando los derechos y obligaciones que adquiere el CIE para poder desarrollar plenamente su actividad comercial.

Actualmente el marco legal para el funcionamiento del sistema de salud colombiano se rige por las siguientes normas:

- ✓ Ley 100 de 1993: Mediante la cual se establece el Sistema de Seguridad Social Integral y se definen las instituciones, normas y procedimientos que integran el sistema de salud en Colombia. Esta reforma al sistema de salud tuvo como fin evitar el monopolio del estado sobre la salud y permitir el derecho de la competencia con la incorporación de empresas prestadoras de salud. Con base en lo anterior se considera como una oportunidad
- ✓ Ley 1122 del 2007: Por medio de la cual, se realizaron ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios de salud a los usuarios. Esta Ley es considerada como

- una oportunidad debido a que consagra la seguridad social como un derecho irrenunciable y del servicio público de salud bajo la dirección del Estado.
- ✓ Decreto 1011 de 2006: A través del cual se crea el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la atención en Salud, el cual define las instituciones que regulan a los actores en salud, así como los lineamientos y procesos a seguir para obtener altos estándares de calidad en el sector. Este decreto permitió estructurar el Plan Nacional del Mejoramiento de la Calidad en el que se determinan los principales problemas presentados por las Instituciones Prestadoras de Servicio en Salud con el fin de proponer estrategias que impacten positivamente en la prestación de estos servicios.
 - ✓ Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021: El cual es producto del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, mediante el cual se busca reducir la inequidad en salud, afianzando el concepto de salud como el resultado de la interacción de las condiciones biológicas, mentales, sociales y culturales del individuo, así como con su entorno y con la sociedad, con el fin de poder acceder a un mejor nivel de bienestar como condición esencial para la vida. Con base en lo anterior el Plan Decenal de Salud Pública es considerado como una oportunidad para el CIE.
 - ✓ Resolución 2400 de 1979: Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. Esta resolución influye en mejorar las condiciones de higiene y bienestar de los trabajadores, con el fin de preservar y mantener la salud física y mental.
 - ✓ Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. Para la creación de un plan nacional unificado en el campo de la prevención de los accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo, dando un mejoramiento a las condiciones de trabajo.

- ✓ Resolución 2013 de 1986: Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. (Hoy COPASST). Influye de manera directa debido a que da las pautas o reglamentos necesarios para su composición.
- ✓ Resolución 1016 de 1989: Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Dando al CIE una forma de planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial, para preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores.
- ✓ Ley 50 de 1990: Por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones. En las que se encuentran los requerimientos necesarios para que se constituya un contrato de trabajo.
- ✓ Resolución 1075 de 1992: por la cual se reglamentan actividades en salud ocupacional (campañas de farmacodependencia, tabaquismo y alcoholismo). Esto, influye positivamente al CIE debido a que su función es eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo.
- ✓ Decreto Ley 1295 de 1994: Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. Siendo una oportunidad al prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes como consecuencia del trabajo que desarrollan.
- ✓ Resolución 0156 de 2005: Por la cual se adoptan los formatos de informe de accidente de trabajo y de enfermedad profesional y se dictan otras disposiciones. Con base a lo anterior, sería una oportunidad para el CIE debido a que gracias a esta

- resolución se reportan estadísticas sobre cuáles son los accidentes de trabajo que más se presentan.
- ✓ Resolución 1570 de 2005: Por la cual se establecen las variables y mecanismos para recolección de información del Subsistema de Información en Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones.
 - ✓ Ley 1010 de 2006: Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Lo que produce que se cuide y se mantenga un buen ambiente laboral.
 - ✓ Ley 1164 de 2007: Por la cual dictan disposiciones en materia de Talento Humano en Salud. Con el fin de planear, formar, vigilar y controlar el ejercicio, desempeño y ética del talento humano.
 - ✓ Resolución 2346 de 2007: Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales. Generando una oportunidad para todo centro médico de poder llevar ordenadamente la evaluación de cada paciente.
 - ✓ Resolución 1401 de 2007: Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo. Con base a lo anterior, influye positivamente al CIE debido a que ayuda a definir políticas y programas de prevención en materia de riesgos profesionales.
 - ✓ Resolución 3673 de 2008: Por el cual se establece el Reglamento Técnico de Trabajo Seguro en Alturas. Esto, con el fin de preservar la seguridad de los trabajadores, para así, evitar accidentes de trabajo.
 - ✓ Ley 1280 de 2009: Por el cual se adiciona el numeral 10 del artículo 57 del código sustantivo del trabajo y se establece la Licencia por Luto. Esta ley influye

- positivamente en los trabajadores de la empresa debido a que brinda un periodo de 5 días hábiles a toda persona que esté de luto.
- ✓ Decreto 2566 DE 2009: Por la cual se adoptan la Tabla de Enfermedades Profesionales. Debido al estilo de vida que llevan algunos trabajadores en las empresas, surgen diferentes tipos de enfermedades, lo cual, este decreto le permite a la empresa saber si dicha enfermedad es responsabilidad del CIE.
 - ✓ Decreto 1665 de agosto 2 de 2002: Por el cual se establecen los estándares de calidad de los programas de Especializaciones Médicas y Quirúrgicas en Medicina. Este decreto es tanto una oportunidad como una debilidad. Oportunidad debido a los estándares de calidad que establece y amenaza al no cumplir con dichos estándares.
 - ✓ Decreto 1164 de 2007: por la cual se dictan disposiciones del talento humano en salud, generando una orientación a los procesos de planeación, formación, vigilancia, desempeño y ética del talento humano. Con base a lo anterior, genera una oportunidad al determinar los lineamientos que se deben seguir en la empresa, produciendo que el ambiente laboral y la relación con los clientes sea óptima.
 - ✓ Ley 1438 de 2011: por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras normas. Lo que fortalece el Sistema General de Seguridad con el fin de crear un ambiente saludable, con servicios de alta calidad enfocado al cliente.
 - ✓ Resolución 002646 del 2008: por medio de la cual se dictan disposiciones sobre la evaluación de riesgo psicosocial, con el fin de identificar los factores que influyen en la vida del trabajador, y así, establecer acciones que permitan la prevención de dichas enfermedades.
 - ✓ Resolución 0652 de 2012: por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se

- dictan otras disposiciones. Lo que provoca una mejora en el ambiente laboral de la empresa, creando pautas para el comportamiento de los empleados.
- ✓ Resolución 1409 de 2012: por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas. Debido a que es un proceso que se produce bastante en la organización, esta ley protege y enseña a los trabajadores la forma correcta en que se debe realizar el proceso.
 - ✓ Ley 1562 de 2012: por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Con el fin de prevenir y proteger a los trabajadores de las enfermedades laborales.
 - ✓ Decreto 723 de 2013: Por el cual se reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones.
 - ✓ Decreto 1443 de 2014: Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Esto, influye de manera positiva a la empresa ya que enseña al trabajador a la toma de acciones correctivas y preventivas con el fin de minimizar cualquier tipo de accidente.
 - ✓ DECRETO 1477 DE 2014: Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales, en la que se muestran todos los posibles riesgos al que se enfrenta el trabajador, con el fin de producir acciones preventivas que eviten el desarrollo de una enfermedad en el trabajador.
 - ✓ Decreto 055 de 2015: Reglamenta la afiliación de estudiantes al SGRL y otras disposiciones. Esta ley se aplica debido a que en el sexto (6to) piso del Centro Internacional de Especialistas se encuentra habilitado para los estudiantes de la

- Universidad Santo Tomas. Por lo que, se deben afiliar al sistema general de riesgos laborales.
- ✓ Decreto 472 del 2015: Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones. Esta reforma representa una oportunidad a la empresa, ya que brinda el permiso para poder sancionar a las personas que no cumplan con las normas de SSGT.
 - ✓ Política de No Alcoholismo, No Drogadicción y No Tabaquismo: Mantener lugares de trabajo donde prime la seguridad, la salud y la calidad, siendo conscientes de ello el CIE prohíbe en sus sitios de trabajo el ingreso, tenencia, uso o comercialización de bebidas alcohólicas, sustancias alucinógenas de cualquier tipo y /o tabaco, así como presentarse a laborar bajo el efectos de estas sustancias, por los efectos negativos en la salud de sus colaboradores, desempeño, productividad de su equipo de trabajo y porque ello implica un alto riesgo para ellos mismos y sus familias, contratantes, y la comunidad en general. La violación de esta política, se considera falta grave y en consecuencia el CIE puede adoptar medidas disciplinarias, inclusive dar por finalizado el contrato de trabajo por justa causa de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo y la Ley , según sea el caso.

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de investigación

La investigación planteada es cualitativa-cuantitativa, donde se estudia la necesidad que tiene la empresa CIE de mejorar su eficiencia y productividad a través de la implementación de un plan estratégico acorde a las necesidades de la organización

Igualmente es descriptiva-exploratoria, pues alcanza los objetivos de la investigación a partir de la disertación teórica y el análisis de los diferentes componentes que proponen un plan estratégico para esta empresa. Al mencionar que es descriptiva se hace referencia a que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

6.2. Instrumentos y fuentes de información: Dentro de las fuentes para la recolección de la información se tienen:

- ✓ Fuentes primarias: Se utilizaron diferentes listas de chequeo, observación directa de los procesos y entrevista directa con los involucrados en las actividades de que realiza la empresa en sus diversas áreas.
- ✓ Fuentes secundarias: Medios como libros, revistas, folletos, conferencias, internet, organismos gubernamentales, privados y entidades que han implementado planes estratégicos haciendo uso de datos históricos y estadísticos.

La tabla 2 resume la metodología que se desarrolló para la consecución del presente trabajo.

Tabla 2. Diseño metodológico

Concepto	Definición
Tipo de investigación	En la investigación se aplica un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, describiendo la importancia realizar un plan estratégico que se adapte a las necesidades del CIE
Método de investigación	Estudio de caso
Fuentes de información	Primarias y secundarias.
Instrumento para la recolección de información	Observación estructurada donde se tendrán listas de chequeo, registro fotográfico y escalas de valoración
Modo de aplicación	Directa.
Alcance	CIE, Bucaramanga, Santander.
Tiempo de aplicación	6 meses

Fuente: Elaboración propia

6.3. Fases del proyecto

La presente investigación se divide en cuatro fases: 1. Fase preparatoria, 2. Aplicación de instrumentos, 3. Fase analítica y 4. Fase informativa

6.3.1. Fase preparatoria.

Esta fase inicial da respuesta a tres intenciones concretas: construir un marco teórico que permita contextualizar la investigación desarrollada, tomar las decisiones en torno al diseño de los instrumentos adecuados a los objetivos y problema planteados y reflexionar en torno a la información obtenida con expertos.

6.3.2. Aplicación de instrumentos.

Trata de la obtención de datos de acuerdo con los objetivos establecidos. Las acciones a desarrollar son: Recogida de la información, participación en el proceso de investigación, discusión con los sujetos aplicados (ver tabla 2)

Tabla 3. Aplicación de instrumentos

Objetivo	Método de recolección de información	Fuente	Instrumento
Realizar un diagnóstico inicial de la empresa con el fin de identificar los principales factores que afectan el desempeño de la empresa y sus principales fortalezas y debilidades	Cualitativa-cuantitativa	Primaria Secundaria	Lista de chequeo Observación directa Análisis documentos
Efectuar el análisis interno y externo para identificar los factores del entorno que afectan directa o indirectamente al CIE	Cuantitativa	Primaria	Matriz EFE Matriz EFI
Proponer estrategias de mejora de acuerdo al análisis interno y externo	Cualitativa-cuantitativa	Primaria	DOFA
Evaluar y seleccionar las estrategias que permitan asegurar la permanencia de la empresa dentro del mercado	Cuantitativa	Primaria	MPEC
Diseñar e implementar la herramienta del Balanced Scorecard con el fin de enlazar las estrategias y objetivos propuestos a través del área financiera, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento	Cuantitativa	Primaria	Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Fase analítica.

Es el conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación

6.3.4. Fase informativa.

La última fase presenta las conclusiones finales y las nuevas perspectivas y líneas de futuro respecto a la investigación.

7. Análisis estratégico

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. A continuación, se relacionan las variables del macro-entorno y del micro-entorno que intervienen directamente en la actividad de la empresa

7.1 Análisis externo

7.1.1. Macro-entorno

El macro-entorno mide el impacto que se genera sobre el sector que se encuentra la empresa, determinando los factores que afectan todas las empresas que poseen una actividad comercial similar de una determinada sociedad o ámbito geográfico, buscando identificar las oportunidades y amenazas que tiene la organización.

Tabla 4. Macroentorno

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD O AMENAZA	IMPACTO
Económico	Recesión económica	<p>Situación actual: China y EEUU comienzan una guerra comercial debido a que Estados Unidos empezó a aplicar aranceles en un gran porcentaje de productos chinos.</p> <p>Tendencia: Conforme al pronóstico de varios economistas, se pronostica una recesión mundial para el año 2020 debido a la situación comercial entre Estado Unidos y China, el aumento de la deuda global, la caída de la industria europea, entre otros.</p> <p>Fuente: http://lanotaeconomica.com.co/economia/que-tan-preparada-esta-colombia-para-una-recesion.html https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49452816</p>	Amenaza: esta fuerza se considera como una amenaza ya que la demanda del servicio estará relacionada con los cambios económicos del momento.	ALTO

Económico	Ingreso per cápita	<p>Situación actual: El ingreso per cápita en Colombia creció 1,4% en el segundo trimestre de 2019 con respecto al primer trimestre. Colombia se encuentra ubicada en el ranking de PIB trimestral en el puesto 47.</p> <p>Tendencia: Según el último informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el PIB per cápita en Colombia aumentará en 73,5% a 2060, el cual estará por encima de la media, 68,97%, en comparación con los demás países miembros.</p> <p>Fuente: https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-esta-entre-los-paises-de-la-ocde-donde-mas-aumentara-pib-per-capita-a-2060-2748745</p>	<p>Oportunidad: Esto impacta sobre el mejoramiento del nivel de vida generando una mayor oportunidad para el sector ya que el consumo y gasto en salud aumenta de manera proporcional al ingreso per cápita del país</p>	ALTO
-----------	--------------------	--	--	------

Social	Desempleo	<p>Situación actual: Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el mes de febrero de 2019, la tasa de desempleo fue del 11,8%, evidenciando un aumento de 1,0 puntos porcentuales con respecto al mismo mes durante el año 2018.</p> <p>Tendencia: El efecto que tiene el desempleo en salud incide en el abandono de tratamientos y citas médicas dado a que las personas al encontrarse desempleadas se quedan sin seguro médico o destinan el dinero de salud para otras obligaciones.</p> <p>Fuente: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo</p>	<p>Amenaza: la gente sin empleo no tiene como pagar seguro o especialistas por aparte, lo que genera una amenaza a nuestros clientes directos.</p>	ALTO
--------	-----------	--	--	------

Social	Seguridad social	<p>Situación actual: la Superintendencia de salud indicó que para abril del 2018 se habían registrado 28.915 quejas por parte del régimen contributivo y 12.917 por parte del régimen subsidiado. El mayor número de quejas estaba relacionado con demoras para acceder al sistema de urgencias, a las citas con especialistas y a la entrega de medicamentos.</p> <p>Tendencia: Esto genera que las personas busquen otras formas de acceder a servicios de salud, como métodos alternativos, consultas particulares o incluso acceso de servicios de salud fuera del país.</p> <p>Fuente: https://caracol.com.co/radio/2018/06/22/salud/1529624568_236896.html</p>	<p>Oportunidad: se considera la variable de seguridad social como una oportunidad, debido a que mediante la implementación y puesta en marcha de este plan estratégico, se espera obtener resultados que impacten positivamente en las personas, quienes buscan un servicio diferenciador en comparación con el que el sistema ofrece regularmente.</p>	BAJO
Social	Aumento en el cuidado de la salud	<p>Situación actual: Según la superintendencia nacional de salud, en el último año se a presentado un aumento constante en las quejas, reclamos y denuncias (PQRD) en todas las EPS de Colombia.</p> <p>Tendencia: Cada vez son mas las personas que están en el país, aumentando el numero de personas que necesitan cuidados médicos.</p> <p>Fuente: https://consultorsalud.com/incremento-de-pqrd-en-colombia-evidencia-crisis-en-la-atencion-en-salud/</p>	<p>Oportunidad: Debido al crecimiento en las preocupaciones de la salud, esta variable corresponde a una oportunidad para la empresa de acoger a las personas que no están satisfechas con el servicio al cliente ofrecidos en sus EPS.</p>	ALTO

Demográfico	Desplazamiento	<p>Situación actual: La crisis socio-económica presentada en Venezuela obligó desde el 2014 a que muchos de sus habitantes migraran hacia países vecinos.</p> <p>Tendencia: Lo anterior conlleva a altos gastos en sectores como la salud, y se estima que para finales del 2018, Colombia habría destinado hasta \$4 billones de pesos en prestación de atención básica a los migrantes venezolanos.</p> <p>Fuente: https://www.eltiempo.com/mundo/venezuela/cuanto-le-cuesta-a-colombia-no-atender-la-salud-de-los-venezolanos-304010</p>	<p>Amenaza: esta variable, genera una crisis en salud, no sólo por el consumo del rubro, sino también por las fallas en el aseguramiento al régimen de salud, así como la incidencia de nuevas enfermedades traídas desde el exterior</p>	Baja
-------------	----------------	---	---	------

Demografico	Aumento de la esperanza de vida	<p>Situación actual: desde 1960 al 2017 la esperanza de vida de las mujeres ha aumentado de los 58,47 años a los 78 años y en los hombres de los 55 años a los 71 años.</p> <p>Tendencia: Se espera que para el 2040 los colombianos vivan tengan una esperanza de vida de 81 años.</p> <p>Fuente: https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/colombia https://www.eltiempo.com/salud/esperanza-de-vida-en-colombia-para-el-2040-segun-estudio-281622</p>		
-------------	---------------------------------	---	--	--

Cultural	Nivel de inseguridad	<p>Situación actual: Con respecto a los niveles de inseguridad, se evidenció que para el 2018 el país experimentó una mejoría significativa en materia de seguridad, al disminuir significativamente el conflicto armado, sin embargo, la criminalidad urbana aumentó en algunas ciudades del país; durante el 2017 se registró una tasa de homicidios del 22,4 por 1000 habitantes, mientras que para el 2018 aumentó a 24,8.</p> <p>Tendencia: La inseguridad repercute principalmente en la salud mental de las personas, presentándose aumento de los casos de depresión y ansiedad, sin embargo, como consecuencia de lo anterior se pueden evidenciar también aumento en la incidencia de patologías quirúrgicas por lesiones con armas.</p> <p>Fuente: https://razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/11662-seguridad-ciudadana-en-colombia-el-balance-de-2018-y-los-retos-de-2019.html</p>	<p>Oportunidad: el aumento de los niveles de inseguridad incide en el aumento del ingreso de pacientes para adquirir servicios de salud</p>	ALTA
----------	----------------------	--	--	------

Tecnológica	Resistencia al cambio tecnológico	<p>Situación actual: Lastimosamente en el país, las inversiones que se realizan en investigación y desarrollo son muy bajas, tal como lo argumentan los informes del Banco Mundial, la Unesco y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Según el último informe del Banco Mundial, Colombia invierte en este campo apenas un 0,24 por ciento del PIB.</p> <p>Tendencia: Se tiende a producir retrasos en el diagnóstico, aumento de complicaciones por procedimientos y aumento en la prevalencia de las enfermedades crónicas.</p> <p>Fuente: https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/el-atraso-colombiano-en-ciencia-y-tecnologia-519977</p>	Amenaza: El país se ve en desventaja en investigación y desarrollo al compararse con algunos de sus homólogos en Latinoamérica.	ALTA
-------------	-----------------------------------	---	---	------

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.1. Conclusiones del Macroentorno

La recesión constituye una amenaza de alto impacto para la actividad económica a nivel mundial y su incidencia en la economía colombiana puede generar contracción de la misma, es una amenaza debido a que la demanda del servicio estará relacionada con los cambios económicos del momento los cuales han mostrado una devaluación sostenida del peso colombiano afectando la economía de bolsillo de los mismos.

El ingreso y el PIB per cápita de Colombia crecen a un nivel mayor que la de otros países de Latinoamérica, lo que es una oportunidad de gran impacto para las actividades desarrolladas por el CIE, el aumento del Ingreso per Cápita impacta sobre el mejoramiento del nivel de vida de los colombianos generando una mayor oportunidad para el sector salud y el turismo de salud a nivel nacional e internacional.

El desempleo constituye para el CIE un factor de contracción de su oferta de servicios médicos y de su oferta inmobiliaria, debido a que la gente sin empleo no tiene como pagar seguro o especialistas por aparte, lo que genera una amenaza de alto impacto a nuestros clientes directos. El DANE afirma en sus estadísticas que para inicios de este año la tasa de desempleo aumento en un 1% con respecto al 2018.

Las deficiencias del régimen contributivo y subsidiado de la salud en Colombia generan una dinámica alternativa de consultas particulares para entidades como el CIE. Se considera la variable de seguridad social como una oportunidad de impacto bajo, considerando que la implementación y puesta en marcha de las estrategias que se propongan en este plan estratégico, impacten positivamente en las personas que tengan medios económicos para acceder a estos servicios buscando una atención de calidad y diferente en comparación con el que el sistema ofrece regularmente.

El aumento en el cuidado de la salud se ha venido aumentando progresivamente debido al aumento en la población y al aumento de la preocupación en el cuidado de la salud. Generando una oportunidad a la empresa de aumentar los clientes externos.

El desplazamiento es un factor que aumenta la demanda de los servicios ofrecidos por el CIE. Esta variable se considera una oportunidad de bajo impacto debido a la imposibilidad del sistema de salud colombiano para atender a todos sus nacionales y extranjeros obligando a que las personas sometidas busquen servicios médicos privados.

El aumento en la esperanza de vida en Colombia y en todo el mundo, produce que las personas tengan que seguir yendo a revisar su salud de manera constante lo que genera un aumento en la utilización de los servicios médicos especializados. Esto es, otra oportunidad importante para la empresa

La variable Nivel de Inseguridad, convive culturalmente con la población colombiana, y a pesar de que el Estado mantiene políticas para disminuirla a nivel rural y urbana, se genera una oportunidad de alto impacto para el CIE debido a que el aumento de los niveles de inseguridad incide directamente en las posibilidades de aumento del ingreso de pacientes para adquirir servicios de salud.

La resistencia al cambio tecnológico es una variable de impacto alto en el sector salud de Colombia, debido a la cultura de mantenimiento en la que viven inmersas la mayoría de empresas Latinoamericanas, lo cual le resta competitividad al CIE, en la medida que el acceso a las tecnologías de punta genere desventajas a la entidad, frente a otros países de Latinoamérica.

7.1.2. Micro-entorno

El micro-entorno está formado por el conjunto de variables que afectan solamente a las empresas de un determinado sector. Todas las empresas que integran un sector, pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los compradores, por lo tanto, estas variables pueden convertirse en una oportunidad o amenaza para la empresa.

7.1.2.1. Principales aspectos innovadores en la oferta de servicios médicos y arrendamientos de consultorios médicos en Colombia

7.1.2.1.1. Servicios de especialistas

En materia de servicios médicos la innovación en materia de oferta de especialistas está estrechamente vinculada con la tecnología. Entre las aplicaciones se destaca la app, Mi doctor que no pretende reemplazar el diagnóstico médico, llega a Colombia para orientar a las familias a iniciar tratamiento sin salir de casa y con ello descongestionar las salas de urgencias y disminuir el contagio de virus inmersos en el aire de los hospitales. (Midocor, 2019).

La aplicación, como lo explican sus creadores, ofrece lectura de exámenes, **acceso a** historias clínicas y remisión a especialistas. Además, de que, con sus 1500 médicos registrados en su base de datos, ofrece atención las 24 horas del día los 7 días de la semana.

(Midocor, 2019).

Los pacientes, mediante la aplicación, podrán chatear o hacer una videollamada a un doctor desde cualquier parte del país. Midocor ofrece a los usuarios medicina general, pediatría, psicología, dermatología, ginecología, sexología, urología, entre otras especialidades. La app está disponible en los sistemas IOS y Android. (Midocor, 2019).

7.1.2.1.2. Arrendamiento de Consultorios

Por medio de la tecnología y aplicando los conceptos del modelo de economía colaborativa, surgió Tueme, una plataforma de alquiler de consultorios por horas., que conecta propietarios de consultorios con médicos, odontólogos y psicólogos que necesitan esos espacios. También los conecta con pacientes. La necesidad surge porque para los médicos comprar o arrendar tiempo completo un consultorio es muy costoso. (La Republica, 2018)

Esta plataforma permite conectar a los propietarios de consultorios que tienen franjas muertas con médicos que necesitan esos espacios para sus consultas. A través de esta plataforma, el médico escoge en qué horarios y en cuáles consultorios quiere atender. Además, en cada consultorio hay secretarías que apoyan al médico recibiendo el pago de la consulta. Para el médico es beneficioso porque paga por las horas que utiliza el consultorio, no incurre

en todos los gastos fijos de arrendamiento o propiedad ni en tareas administrativas. (La Republica, 2018)

La plataforma funciona tanto para médicos que quieran atender particulares, como para los que quieran atender por alguna aseguradora. Es un sistema prepago y se venden paquetes de horas; 10, 20 y 50 horas. Todas esas horas tienen una vigencia de un año y el precio varía dependiendo del consultorio, pues cada cual pone su precio. El promedio está en \$40.000 la hora de consulta. A los propietarios se les paga 66% del valor de cada hora. El uso de la plataforma es gratuito para el propietario que publica su consultorio, para el médico que agenda sus citas y para el paciente que pide consulta. (La Republica, 2018)

7.1.2.2. Evaluación del mercado de arrendamientos de Centros Médicos del Área Metropolitana de Bucaramanga

De acuerdo con CAMACOL (Cámara Colombiana de la Construcción), Bucaramanga representa un potencial para el sector de la construcción. Esto lo confirman las cifras del DANE publicadas en 2018, que demuestran el aporte del sector a la economía de la ciudad y del departamento de Santander (Misfinanzas, 2019).

Al cierre de 2017, la construcción aportaba \$3.2 billones al año a la economía de la región. Si se compara con cifras del 2007, podemos ver la importancia que ha ganado esta industria. Para ese año, aportaba \$648 mil millones (Misfinanzas, 2019).

La generación de empleo es otro de los grandes aportes de este sector a Bucaramanga. Cifras presentadas en 2018 por el DANE, afirman que se generan 35.666 empleos directos gracias a la construcción, el 6,5% del empleo de la ciudad (Misfinanzas, 2019).

Además, otros subsectores también se ven beneficiados, pues se crean nuevos empleos en actividades inmobiliarias y de alquiler, contribuyendo con la generación de 62.782 puestos de trabajo adicionales (Misfinanzas, 2019).

En lo que respecta al mercado inmobiliario de consultorios en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, aunque no hay información específica sobre el comportamiento de dicho subsector inmobiliario, Fincaraiz ofrece información sobre el costo de algunos consultorios en diferentes zonas del Área Metropolitana. Al respecto en el barrio Sotomayor los consultorios tienen un valor de arriendo por metro cuadrado entre \$35.000 y \$52.000; en Cabecera entre \$55.000 y \$63.000; En el Centro Medico Cañaveral, entre \$30.000 y \$35.000 y en el Centro Medico Carlos Ardila Lülle: \$50.000

7.1.2.3 Análisis de los principales competidores del CIE

En el Área Metropolitana funcionan centros médicos o consultorios de especialistas que se establecen en casas o edificios en los que existen otros tipos de oficinas y con los que comparten actividades. Para este análisis se tomaron los centros médicos que más similitudes comparten con el Centro internacional de Especialistas (CIE).

Entre los Centros médicos similares al CIE se destacan el Centro Médico Carlos Ardila Lülle, la Foscil internacional y FOSUNAB como centros médicos de cuarto nivel.

Un nivel más abajo se encuentra la clínica Bucaramanga, Clínica Chicamocha y la San Luis como centros de tercer nivel.

A continuación, un cuadro comparativo del CIE con sus competidores, en el cual se analizan precio de venta del metro cuadrado y los servicios y/o beneficios.

CENTRO MEDICO	VALOR (\$) MT^2	BENEFICIOS	FUENTE
CENTRO INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS (CIE)	\$ 9.000.000	Parqueadero privado, Aire acondicionado, seguridad, Wi - fi, Zonas de relajación, turco, zona de cx ambulatoria, oportunidad de establecer relación comercia con el HIC.	Información suminsitrada por Deisy Jhoanna Aza.
Fundación Cardiovascular de Colombia	\$ 7.666.000	Ascensores, escaleras de emergencia, vigilancia,aire acondicionado, wi-fi, parqueaderos para visitantes y propietarios.	https://www.icasas.com.co/inmueble/1212494
Foscal Internacional	\$ 10.500.000	Ascensores, escaleras de emergencia, banco, vigilancia,aire acondicionado, wi-fi, parqueaderos para visitantes y propietarios.	https://co.tixuz.com/inmuebles/venta/oficina/consultorio-m%C3%A9dico/6753099?utm_source=casas.mitula.com.co&utm_medium=referral
Carlos Ardila Lulle	\$ 9.600.000	Ascensores, escaleras de emergencia, vigilancia,aire acondicionado, wi-fi, parqueaderos para visitantes y propietarios.	https://www.inmobiliariajorgesilva.com/inmuebles_detalle.php?inmueble_id=Nzgw
Clinica Chicamocha S.A	\$ 4.523.810	Ascensores, escaleras de emergencia, vigilancia, aire acondicionado, wi-fi, parqueaderos propietarios.	https://www.fincaraiz.com.co/consultorio-en-venta/bucaramanga/consultorio_clinica_chicamocha-det-4333305.aspx

Fuente: Elaboración propia

En el precio, se observa que los competidores directos del CIE (Fundación cardiovascular de Colombia y Foscal Internacional) manejan un rango de precios similares, ofreciendo los servicios tradicionales de un centro especialista. Cabe resaltar que el CIE es el único centro

médico que cuenta con zona de relajación para los clientes directos (especialistas). Siendo este un factor diferenciador con respecto a la competencia.

Otro factor clave es la posibilidad que tienen los clientes del CIE de crear relaciones comerciales con el Hospital Internacional de Colombia (HIC).

7.1.3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Este modelo constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis para la empresa a través del análisis de la industria o sector al cual pertenece. Este apartado analiza el micro-entorno de la empresa con relación a las 5 fuerzas competitivas de Porter

7.1.3.1. Capacidad de negociación con proveedores

Ver tabla 5.

Tabla 5. Capacidad de negociación con proveedores

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el sector	Consecuencias de la variable sobre el comportamiento del sector	Impacto
Capacidad de negociación con proveedores	El proveedor principal del CIE es la constructora FCV, la cual se encarga de suministrar todos los materiales para la construcción de su infraestructura, los proveedores secundarios de la empresa se encargan de brindar insumos mobiliarios (tv, sillas, mesas, muebles) y dispositivos de aire acondicionado.	Debido a que la actividad de la empresa es funcionar como un sistema inmobiliario, su factor diferenciador se encuentra en la infraestructura y la dotación de esta. Por lo que, la calidad de las materias prima de los proveedores tienen un impacto muy grande en la empresa.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

7.1.3.2. Capacidad de negociación de los clientes

Ver tabla 6.

Tabla 6. Capacidad de los clientes

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el sector	Consecuencias de la variable sobre el comportamiento del sector	Impacto
Capacidad de negociación con los clientes	<p>A pesar de que en la empresa existen clientes internos y externos, en lo que respecta a este trabajo de investigación se enfocará en los clientes internos y se hará referencia a los inversionistas y compradores de consultorios como dichos clientes. Se considera que para este caso (clientes internos) la capacidad de negociación de los clientes es baja, ya que los clientes serán atraídos por el gran proyecto- brindándoles la oportunidad de hacer parte del centro médico más grande de Latinoamérica.</p> <p>Cientes externos: Se les conoce a los clientes externos del CIE a toda aquella persona natural que haga uso de los servicios especializados del establecimiento (pacientes). Su poder de negociación también es bajo debido al amplio portafolio de servicios, la última tecnología tanto para el diagnóstico como para el tratamiento, y con las mejores profesionales en el área de la medicina. (Hospital Internacional de Colombia, 2017).</p>	<p>La capacidad de negociación de los clientes es baja ya que la institución ofrece servicios con factor agregado (tecnología, calidad de las instalaciones y profesionales):</p>	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

7.1.3.3. Amenaza de nuevos competidores

Ver tabla 7.

Tabla 7. Nuevos competidores

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el sector	Consecuencias de la variable sobre el comportamiento del sector	Impacto
Amenaza de nuevos competidores	<p>En lo que respecta a la salud, a pesar de que en el país existen ya otras instituciones que ofrecen servicios similares a los que posee el CIE, como FOSCAL internacional, y que, además, el Gobierno Nacional ha impulsado al sector salud como uno de los sectores que ayudará a la transformación productiva del país, no todas estas entidades cuentan con acreditación de alta calidad, lo cual delimita la competitividad. Según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), existen sólo 43 instituciones prestadoras de servicios de salud con acreditación de alta calidad (Decreto 903 de 2014), entre ellas se encuentran clínicas, hospitales, fundaciones, laboratorios clínicos y centros especializados (ICONTEC, 2019). Adicional a lo anterior, crear un centro médico de alta complejidad, con adecuado suministro de personal operativo, infraestructura, dispositivos, etc., requiere de una inversión lo suficientemente grande como para delimitar la cantidad de nuevos competidos que ingresen al mercado.</p> <p>En lo que respecta al servicio inmobiliario los competidores en Bucaramanga se reducen a Centros Médicos de mediano tamaño y solo uno que puede considerarse como competidor directo: Centro Medico Carlos Ardila Lulle</p>	<p>En Colombia, tan sólo 43 instituciones prestadoras de servicios de salud tienen acreditación de alta calidad como lo rige el decreto 903 de 2014 y la inversión requerida limita el ingreso de nuevos centros médicos de alta complejidad. Solo existe un competidor directo en el mercado inmobiliario de gran tamaño y posicionamiento en el mercado</p>	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

7.1.3.4. Servicios sustitutos

Ver tabla 8.

Tabla 8. Servicios sustitutos

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el sector	Consecuencias de la variable sobre el comportamiento del sector	Impacto
Servicios sustitutos	En salud es difícil encontrar servicios sustitutos, sin embargo, la medicina alternativa es uno de ellos. A raíz de la crisis en el sector por la cual atraviesa el país, desde hace algunos años, la medicina alternativa ha ido acaparando el mercado. Según la organización Mundial de la Salud (OMS), para el año 2017, se registró que más del 40% de la población acudía a medicina alternativa, incluso, algunas Empresas promotoras de Salud (EPS) ofrecen estos servicios dentro de su plan de medicina pre-pagada (Vargas, 2017). Igualmente existen plataformas como Midoclor que ofrece servicios de especialistas a distancia o Tueme, que ofrece arrendamiento por horas y que se constituyen en servicios sustitutos de los ofrecidos por el CIE,	La medicina alternativa ha ido acaparando el mercado: Algunas EPS incluyen este servicio dentro de planes de medicina prepaga, sin embargo, el HIC no lo ofrece. Las TIC generan productos sustitutos que pueden afectar la demanda de los servicios de los especialistas y de arrendamiento inmobiliario	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

7.1.3.5. Rivalidad entre competidores

Ver tabla 9.

Tabla 9. Rivalidad entre competidores

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en el sector	Consecuencias de la variable sobre el comportamiento del sector	Impacto
Rivalidad entre competidores	Con respecto a la rivalidad entre competidores, se considera que existe una amenaza mayor, puesto que a nivel nacional ya existen instituciones de salud de mayor trayectoria que ofrecen los mismos servicios con indumentaria de alta tecnología. En	Existen entidades a nivel nacional con mayor trayectoria que ofrecen los mismos servicios	Amenaza

Bucaramanga, se destaca la Clínica Foscal Internacional, y a nivel nacional se encuentran: La Fundación Cardio infantil en Bogotá, El Hospital San Vicente de Paul y El Hospital Universitario Pablo Tobón Uribe en Medellín y en Cali, la Clínica Valle de Lili. Así mismo, el Gobierno Nacional, a través del programa transformación productiva, ha enfocado al sector salud como uno de los desarrolladores de la economía del país lo que ha llamado la atención de otras instituciones prestadores de servicios de salud ingresar al mercado internacional (Serrano, 2015).

En lo que respecta a la oferta inmobiliaria el menor costo de muchos consultorios de garaje, la existencia de centros médicos de menor tamaño, generalmente en casas adaptadas, puede constituirse en competidores en la medida que el menor costo de arrendamiento que estos sitios tienen, se constituyan en el factor determinante al tomar la decisión de arrendar,

que el CIE con dispositivos de alta tecnología. El menor costo de centros médicos de menor tamaño o consultorios en casas adaptadas para tal fin se constituye en una amenaza para el CIE por el menor costo que representan

Fuente: Elaboración propia

7.1.4. Análisis POAM

Para el análisis externo, se utilizó la herramienta del Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM), el cual presenta la siguiente metodología para su elaboración:

1. Obtención de la información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis
2. Identificación de las oportunidades y amenazas
3. Selección del área de análisis (económica, social, política, tecnológica, competitiva) y realizar el respectivo análisis
4. Priorización y clasificación de los factores externos
5. Calificación del impacto (el puntaje ponderado, total puede abarcar desde 1.0 hasta 4.0, en donde se tomará 4.0 y 3.0 para una oportunidad alta o baja y 2.0 y 1.0 una amenaza alta o baja)

Ver tabla 6. POAM

Tabla 6. POAM

POAM						
Factores	Ponderación parcial	Grado		Amenaza		Clasificación ponderada
		Oportunidad Alta	Baja	Alta	Baja	
Fuerzas económicas						
Recesión Económica	0,04			2		0,08
ingreso per cápita	0,06	4				0,24
TOTAL F.E	10%					0,32
Fuerza tecnológica						
Resistencia al cambio tecnológico	0,1			2		0,2
TOTAL F.T	10%					0,2
Fuerza Social, Cultura y Demográfica						
Seguridad social	0,04		3			0,12
Desempleo	0,06			2		0,12
Nivel de inseguridad	0,06	4				0,24
Desplazamiento	0,04		3			0,12
Aumento en el cuidado de la salud	0,05		3			0,15
Aumento de la esperanza de vida	0,05	4				0,2
TOTAL F.S.C.D	30%					0,95
Fuerzas competitivas						
Capacidad de negociación con los proveedores	0,08				1	0,08

Capacidad de negociación de los clientes.	0,1	3	0,3
Entrada de nuevos competidores	0,12	4	0,48
Servicios sustitutos	0,08	2	0,16
Rivalidad entre competidores	0,12	2	0,24
TOTAL F.C	50%		1,26
TOTAL POAM			2,73
TOTAL OPORTUNIDADES	68%		1,85
TOTAL DEBILIDADES	32%		0,88
OPORTUNIDAD / AMENAZA			2,1

Fuente: Elaboración propia

7.1.5. Conclusiones del análisis externo

El análisis externo permitió establecer que aspectos y/o factores externos se deben tener en cuenta, ya sea para aprovechar su oportunidad o planear sistemas de acción para evitar la amenaza. El ingreso per cápita, la seguridad social, el desplazamiento, el nivel de inseguridad,

la entrada de nuevos competidores y la capacidad de negociación con el cliente, son los factores que generan una oportunidad a la empresa.

Por otro lado, se evidencia que la recesión económica, el desempleo, la resistencia a los cambios tecnológicos, la capacidad de negociación de los proveedores, los servicios sustitutos y la rivalidad con los competidores son los factores que representan una amenaza para la empresa.

Al incrementarse el ingreso per cápita, la gente podrá invertir más dinero en la salud, lo que se espera que genere un incremento en el flujo de pacientes, esto, provocaría el interés de médicos especialistas (clientes directos) en adquirir el consultorio en el CIE. Por lo tanto, se considera una oportunidad externa de alto impacto.

El fin de los acuerdos comerciales entre China y EEUU afectarían de forma negativa a la mayoría de empresas en Colombia, convirtiéndose en una amenaza de alto impacto.

Por el mal funcionamiento de las entidades promotoras de la salud (EPS), las personas buscan servicios especializados de mejor calidad, en un menor tiempo de espera. Es una oportunidad para el CIE debido a que la empresa cuenta con todo lo necesario para brindar un servicio de máxima calidad.

Los nuevos competidores que quieran entrar al mercado, se enfrentan a grandes barreras económicas debido a que la inversión que requiere un centro médico de cuarto nivel es muy elevada. Siendo una oportunidad para el CIE al competir con pocas nuevas empresas.

La infraestructura y el valor agregado que brinda el CIE genera llamar la atención de los clientes directos e indirectos.

Se están lanzando al mercado nuevos productos y/o servicios que tratan de sustituir el servicio que brinda la empresa, se busca luchar contra esta amenaza buscando especialistas del más alto nivel para brindar un servicio excepcional.

Los competidores directos de la empresa cuentan con un valor por metro cuadrado similar al CIE, se debe dar más beneficios a los clientes tanto directos como indirectos con el fin de generar un valor agregado diferenciador al de sus competidores.

7.2. Análisis interno

El siguiente paso para construir el plan estratégico dentro de la organización, consiste en realizar una lista de chequeo y posteriormente, evaluar su situación actual.

7.2.1. Identificación de las principales fortalezas y debilidades

Con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades del CIE, se elaboró, aplicó una lista de chequeo, cuyos resultados se obtuvieron a través de una entrevista realizada a Deisy Johanna Aza quien desempeña el cargo de asistente administrativa del CIE. Ver tabla 7.

Tabla 7. Lista de chequeo

Proceso	Pregunta	¿Cumple?	
		Si	No
CAPACIDAD DIRECTIVA			
Planeación	¿Se ha definido una metodología para la planeación de la empresa?	x	
	¿Se ha realizado una auditoría interna de la empresa?	x	
	¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, acreedores, accionistas y empleados?		x
	¿La empresa ha definido su misión y visión de forma clara y la ha comunicado?		x

Proceso	Pregunta	¿Cumple?	
		Si	No
	¿Se ha precisado los objetivos con claridad y se han dado a conocer?		x
	¿La empresa ha divulgado su plan estratégico?		x
Organización	¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	x	
	¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?		x
	¿La estructura facilita la iniciativa personal?		x
	¿Están definidos de forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	x	
	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		x
Dirección	¿Se ejerce un buen liderazgo dentro de la organización?		x
	¿Existe una buena comunicación dentro de la organización?	x	
	¿Se encuentran motivados los trabajadores dentro de la organización?		x
Control	¿Se han definido los objetivos de control?		x
	¿Se han definido parámetros para confrontar resultados organizacionales en las diferentes áreas?		x
	¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?	x	
	¿La información sobre el desempeño es exacta y oportuna?		x
	¿Se utiliza información de muestreo para tomar decisiones?		x
CAPACIDAD COMPETITIVA			
Mercadeo	¿Ha evolucionado la participación del mercado en la compañía?		x
	¿La empresa tiene un mercado objetivo definido?	x	
	¿La fuerza de venta, comisionistas y distribuidores son efectivas?		x
	¿Son adecuados los canales de distribución de información de la empresa?	x	
	¿Si fijan cuotas de ventas? ¿Hay criterios claros y explícitos con los cuales se fija la meta?	x	
	¿Se utiliza investigación de mercado?		x
	¿La empresa presenta elasticidad en los precios?		x
Competencia	¿La marca del producto para la empresa se considera importante?	x	
	¿El sector presenta barreras de entrada para la competencia?	x	
Servicio	¿La empresa presenta ventajas sobre la competencia?	x	
	¿La empresa cuenta con un sistema de información sobre características de los clientes?	x	

Proceso	Pregunta	¿Cumple?	
		Si	No
	¿Realiza la empresa investigación sistemática de los clientes?		x
	¿Conoce la empresa el nivel de satisfacción de los clientes?		x
CAPACIDAD FINANCIERA			
Dirección	¿La información contable de la empresa se utiliza para la toma de decisiones?	x	
	¿Llevan registros históricos para determinar el comportamiento de los costos?	x	
	¿Realiza la empresa algún tipo de análisis financiero?	x	
Razones	¿La empresa realiza planes de presupuestos de ingresos y egresos?	x	
	¿La empresa realiza planes de inversión para su crecimiento?		x
	¿La empresa tiene fácil acceso a financiación?	x	
	¿Se realiza planeación y control financiero?		x
CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
Producción	¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?	x	
	¿Es eficiente el consumo de recursos energéticos?	x	
	¿Cuenta con eficiencia lumínica?	x	
	¿Los costos de servucción son adecuados?	x	
	¿La empresa cuenta con una ventilación optima?	x	
	¿Se tiene un plan de servucción?	x	
Calidad	¿Existe un proceso de calidad en la empresa?		x
	¿Está definida la estrategia de calidad?		x
	¿Están definidos los estándares de calidad?		x
	¿Tiene un Sistema de Gestión de Calidad?		x
	¿La gerencia participa activamente en las actividades y decisiones de calidad?	x	
I+D	¿Es óptimo el avance técnico de los productos ofrecidos?	x	
	¿Es óptimo el nivel de investigación y desarrollo del sector?	x	
	La empresa cuenta con una estrategia de I+D?		x
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO			
Planeación y selección	¿Cuenta la empresa con departamento de recursos humanos?		x
	¿La empresa lleva a cabo un procedimiento para el reclutamiento de personal?	x	
	¿Cuenta la empresa con fuentes confiables para la búsqueda de posibles candidatos para la vacante o nuevo puesto?		x
	¿Es clara la descripción de funciones, especificaciones y requisitos del cargo?	x	
	¿Son eficientes los medios por donde se publican las vacantes?		x
Compensaciones	¿La empresa cuenta con un salario establecido (especie, por tarea, sueldo fijo, etc.)?	x	

Proceso	Pregunta	¿Cumple?	
		Si	No
	¿Se le reconocen prestaciones a los empleados (prima, cesantías, vacaciones, etc.)?	x	
	¿El nivel salarial y de prestaciones es el adecuado?		x
Evaluación	¿Realiza la empresa evaluaciones de desempeño a sus trabajadores, a fin de incentivarlo y buscar mejorar su productividad?		x
	¿Se mantienen en el tiempo los trabajadores en la empresa?		x
Total		31	32

Fuente: Elaboración propia a partir de; (Issuu Inc, 2016)

Teniendo en cuenta la información presentada en la lista de chequeo, en la figura 4 se presentan los resultados estadísticos de la información arrojada por la misma: el 50,79% de las respuestas correspondieron a las debilidades y el 49,21% a las fortalezas.

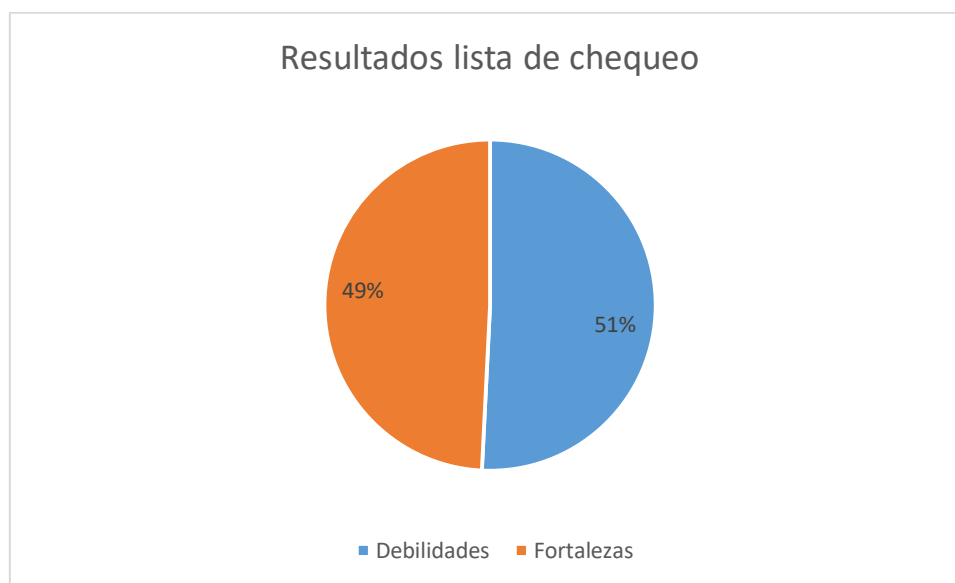


Figura 4. Resultados lista de chequeo

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.1. Diagnóstico de fortalezas

En la tabla 8, se presentan las fortalezas identificadas en la lista de chequeo, con su respectiva descripción y la orientación estratégica pertinente.

Tabla 8. Diagnóstico de fortalezas

FORTALEZAS	DESCRIPCION DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACION ESTRATÉGICA
CAPACIDAD COMPETITIVA		
Mercadeo	La empresa cuenta con un mercado objetivo definido, con buenos canales de distribución de información para llegar a los clientes. Se fijan metas de venta, con el fin de aumentar la motivación y el esfuerzo aprovechando que la marca de la empresa se considera importante.	Desarrollo y penetración del mercado
Competencia	En materia de competencias el sector presenta barreras de entrada para la competencia y el CIE presenta ventajas sobre la competencia, lo que facilita su desarrollo, le permite aventajar a sus competidores y al mismo tiempo se restringe la entrada de nuevos competidores.	Direccionamiento de la estrategia competitiva
CAPACIDAD FINANCIERA		
Dirección	En el CIE la información contable se utiliza para la toma de decisiones, se llevan registros históricos para determinar el comportamiento de los costos y se realiza el análisis financiero, por lo que se cuenta	Direccionamiento financiero

	con los elementos financieros necesarios para el seguimiento y control de sus finanzas.	
Razones	Se realizan planes de presupuesto de ingresos y egresos para tener mayor control financiero. Tiene fácil acceso a financiación.	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
Producción	Es eficiente el consumo de recursos energéticos, la luminosidad. Su ventilación es óptima.	Prestación del servicio con desarrollo tecnológico Calidad del servicio
I+D	En el CIE el avance técnico de los productos ofrecidos es óptimo al igual que el nivel de investigación y desarrollo del sector, lo que constituye una fortaleza que permite la investigación y el desarrollo de la entidad.	Estrategia de I+D
Calidad	Su gerencia participa activamente en las actividades y decisiones de calidad.	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
Compensaciones	El CIE cuenta con un salario establecido y se reconocen a los empleados las prestaciones sociales, pese a que el nivel de los sueldos no sea el más adecuado, por lo que el CIE cuenta con un sistema laboral robusto y que garantiza el desarrollo continuo de las labores y servicios prestados por la entidad.	Desarrollo del talento humano

7.2.1.2. Diagnóstico de debilidades

En la tabla 9, se presentan las debilidades identificadas en la lista de chequeo, con su respectiva descripción y la orientación estratégica pertinente.

Tabla 9. Diagnóstico de debilidades

DEBILIDAD	DESCRIPCION DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACION ESTRATÉGICA
CAPACIDAD DIRECTIVA		
Planeación	En la empresa no se ha definido una metodología para la planeación de la empresa, no analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, acreedores, accionistas y empleados,	Planeación estratégica

	no ha definido su misión y visión de forma clara y la ha comunicado, no se ha precisado los objetivos con claridad y se han dado a conocer y el CIE no ha divulgado su plan estratégico, lo que le impide generar un horizonte de planeación que facilite un mayor direccionamiento de la empresa,	
Organización	No todo el personal del CIE conoce con claridad sus funciones, la estructura facilita la iniciativa personal, y no se han definido sistemas de control y evaluación	Desarrollo organizacional
Dirección	En el CIE no se ejerce un buen liderazgo dentro de la organización y no se encuentran motivados los trabajadores dentro de la organización	Desarrollo de la función directiva
Control	En el CIE no están definido los objetivos de control, no se han definido parámetros para confrontar resultados organizacionales en las diferentes áreas, la información sobre el desempeño no es exacta y oportuna y no se utiliza información de muestreo para tomar decisiones	Desarrollo del control
CAPACIDAD COMPETITIVA		
Servicio	En materia de servicio, en el CIE no se cuenta con un sistema de información sobre características de los clientes, no se realiza investigación sistemática de los clientes y no se conoce el nivel de satisfacción de los cliente	Calidad del servicio
CAPACIDAD FINANCIERA		
Planeación y control financiero	La empresa no realiza planes de inversión y no se realiza planeación y control financiero	Desarrollo financiero
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
Calidad	En el CIE no existe un proceso de calidad en la empresa, no está definida la estrategia de calidad, ni los estándares de calidad; la entidad no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.	Calidad del servicio
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
Planeación y selección	En el CIE no se cuenta con un departamento de recursos humanos, ni con fuentes confiables para la búsqueda de posibles candidatos para la vacante o nuevo puesto. No son eficientes los medios por donde se publican las vacantes	Desarrollo del talento humano
Evaluación	En el CIE no se realizan evaluaciones de desempeño a sus trabajadores, a fin de incentivarlos y mejorar su productividad y sus trabajadores no se mantienen con el tiempo (alta rotación de personal)	Desarrollo del talento humano

7.2.2. Diagnóstico de las habilidades directivas del CIE

7.2.2.1. Capacidad directiva

La empresa CIE, cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo, se observan falencias en el modelo de planeación, control, y comunicación de la información. Lo anterior se traduce en que el funcionamiento operativo de la empresa puede presentar fallas por desconocimiento de los procesos, lo que implica disminución en el rendimiento durante la prestación del servicio. Así mismo, la falta de direccionamiento durante las actividades de control hace que estas pierdan su objetivo. Lo anterior, sin embargo, se considera una debilidad menor. A continuación, se muestra una representación gráfica (figura 5) de los resultados de la capacidad directiva en la lista de chequeo.

Para la construcción del grafico se tomaron los valores (si/no) de los diferentes procesos en la capacidad directiva.

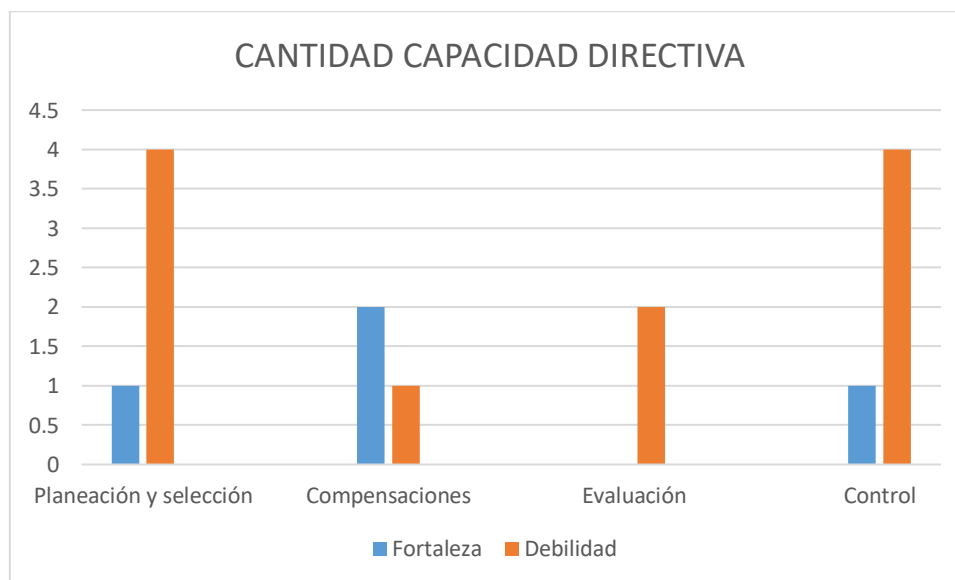


Figura 5. Cantidad capacidad directiva.

Fuente: Elaboración propia

La figura 5 demuestra que la capacidad directiva se encuentra con grandes debilidades, siendo las compensaciones las únicas que representan una fortaleza por encima de sus falencias y la evaluación el punto crítico de este proceso.

7.2.2.2. Capacidad competitiva

Se evidencia que no se ha realizado una investigación en busca de direccionar las estrategias de venta lo cual puede llevar a una disminución en la participación en el mercado. Al presentar barreras de entrada, el objetivo del mercadeo en este caso es detectar que necesidades podría suplir la organización para sobresalir por encima de sus competidores. Así mismo, es importante caracterizar a la población que adquiere sus servicios y tener conocimiento de los niveles de satisfacción para así poder mejorar el servicio prestado. Lo anterior se categoriza como una debilidad. A continuación, se muestra una representación grafica de los resultados (figura 6).

Para la construcción del grafico se tomaron los valores (si/no) de los diferentes procesos en la capacidad competitiva.

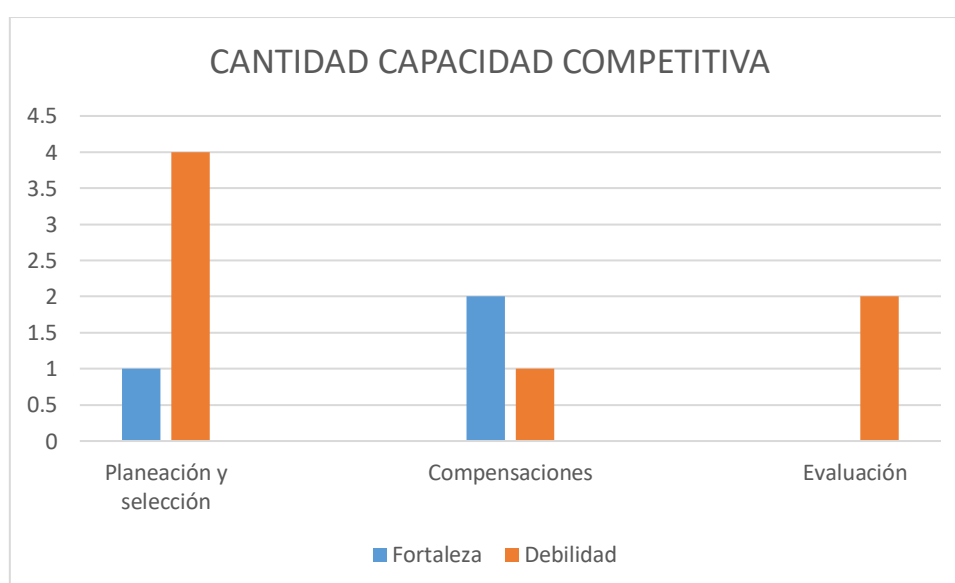


Figura 6. Cantidad capacidad competitiva.

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se evidencia nuevamente una fortaleza mayor en el proceso de compensaciones y una falencia en el proceso de evaluación. Siendo la evaluación el proceso crítico en las diferentes capacidades de la empresa.

7.2.2.3. Capacidad financiera

Con respecto al análisis de la capacidad financiera, se cuenta con un buen direccionamiento, utilizando la información contable de la empresa, realizando análisis financieros y llevando registros históricos. Por otro lado, la empresa debe empezar a realizar planes de inversión dirigidos al crecimiento de la empresa con el fin de generar un aumento en las ventas.

7.2.2.4. Capacidad tecnológica

El CIE cuenta con una infraestructura adecuada a sus necesidades, con un despliegue tecnológico en recursos energéticos, eficiencia lumínica y ventilación óptima que le permite desarrollar sus actividades de la mejor manera. Sin embargo, carece de un proceso de calidad, de una estrategia y un Sistema de Gestión de Calidad que le permita mejorar su servicio. A continuación, se muestra su representación gráfica (Figura 7).

Para la elaboración del gráfico se tomaron los valores (si/no) de los diferentes procesos en la capacidad tecnológica.

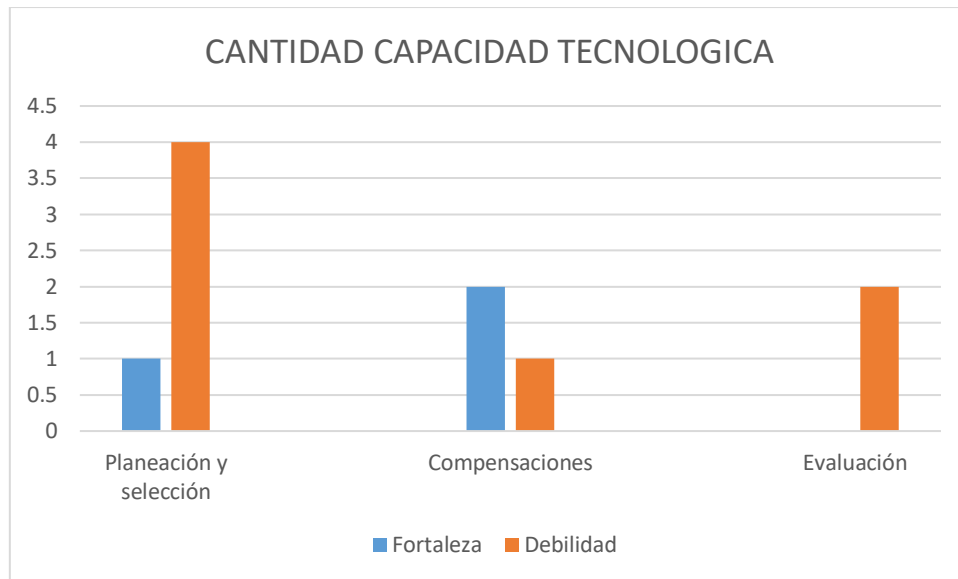


Figura 7. Cantidad capacidad tecnológica.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se demuestra de nuevo la falta de evaluación que se presenta en las capacidades de la empresa. Gracias a estas graficas se puede observar los procesos en los que más se debe trabajar.

7.2.2.5. Capacidad de talento humano

Uno de sus principales problemas es que los trabajadores no se mantienen en sus puestos de trabajo (alta rotación de personal) lo que genera cambios constantes en la forma de realizar ciertas actividades, se debe crear un departamento de talento humano, ajustar el nivel salarial y buscar medios de publicación de vacantes mas eficientes. Por otro lado, cuenta con una descripción clara de funciones y requisitos a cada cargo. A continuación, representación gráfica (figura 8).

Para la elaboración del grafico se tomaron los valores (si/no) de los diferentes procesos en la capacidad del talento humano.

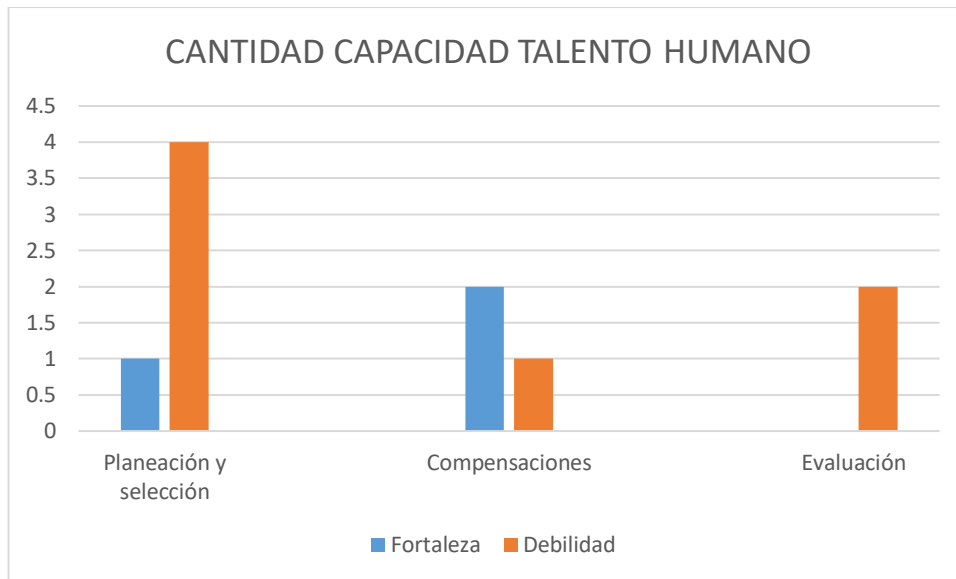


Figura 8. Cantidad capacidad talento humano.

Fuente: Elaboración propia

Se demuestra gráficamente que en todas las capacidades de la empresa existe una falencia a la hora de evaluar las diferentes capacidades de la organización.

7.2.3. Perfil de Capacidad Interna

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. Capacidad directiva
2. Capacidad competitiva o de mercadeo
3. Capacidad financiera
4. Capacidad tecnológica o de producción
5. Capacidad de talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A o B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Bajo. El puntaje ponderado, total puede abarcar desde 1.0 hasta 4.0, en donde se tomará 4.0 y 3.0 para una Fortaleza (alta o baja) y 2.0 y 1.0 una Debilidad (alta o baja)

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

La Matriz PCI se presenta en la tabla 10.

Tabla 10. Matriz PCI

Capacidad	Ponderación	Fortaleza		Debilidad		Total
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	
1. Capacidad Directiva						
La empresa cuenta con una estructura organizacional definida	0,06	3	0,18		0	
La empresa ha divulgado su plan estratégico	0,05		0	1	0,05	
Se han definido sistemas de control y evaluación	0,04		0	2	0,08	
Total C.D			0,18		0,13	0,31
2. Capacidad Competitiva						
La empresa tiene un mercado objetivo definido	0,03	3	0,09		0	

Capacidad	Ponderación	Fortaleza		Debilidad		Total
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	
La empresa presenta fortalezas frente a los competidores.	0,02	4	0,08		0	
La empresa conoce el nivel de satisfacción de los clientes	0,01		0	2	0,02	
Total C.C			0,17		0,02	0,19
3. Capacidad Financiera						
La información contable de la empresa se utiliza para la toma de decisiones	0,09		0	1	0,09	
Registros históricos para determinar el comportamiento de los costos	0,08		0	2	0,16	
Análisis financieros	0,07		0	1	0,07	
Total C.F			0		0,32	0,32
4. Capacidad Tecnológica						
Instalaciones efectivas	0,2	4	0,8		0	
Existe un Sistema de Gestión de Calidad	0,1		0	2	0,2	
La empresa cuenta con una estrategia de I+D	0,2		0	2	0,4	
Total C.T			0,8		0,6	1,4
5. Capacidad de Talento Humano						
La empresa cuenta con un departamento de T.H	0,02		0	2	0,04	
Personal capacitado	0,02	4	0,08		0	
El personal está informado de la forma como desempeña su labor	0,01		0	2	0,02	
Total C.T.H			0,08		0,06	0,16
TOTAL			1,23		1,13	2,36

Fuente: Elaboración propia

7.3. Conclusiones del análisis interno

En el aspecto interno, el CIE cuenta con una estructura organizacional definida, pero existen fallas en el modelo de planeación, control y comunicación de la información.

En el CIE no se cuenta con la herramienta de estudios de las necesidades y niveles de satisfacción del cliente, lo que limita la capacidad de la empresa para mejorar sus servicios, de acuerdo con las necesidades de sus usuarios.

El CIE se destaca por su infraestructura, su capacidad instalada y la innovación en tecnología utilizada para la prestación del servicio.

El CIE presenta alta rotación de personal, es necesario refinar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación y mejorar los sueldos para disminuir la rotación del personal.

8. Evaluación y selección de estrategias

8.1. Matriz Interna y Externa - IE-

Para la elaboración de la matriz Interna y Externa se desarrollan la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE y la Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI. Posteriormente se procede a elaborar una matriz de 3 por 3 cuadrantes, ubicando en el eje horizontal el puntaje correspondiente al diagnóstico interno y en el eje vertical el valor correspondiente al diagnóstico externo. Representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz, esta matriz se desarrolla con el fin de conseguir los Factores claves del éxito, internos y externos. Cada uno de estos ejes va tabulado desde cero (0) hasta cuatro (4). Los índices obtenidos en las matrices interna y externa, se grafican en la Matriz Interna Externa, si la intercepción de los índices cae en los cuadrantes I, II o IV se le recomienda a la empresa crecer y construir, si cae en los cuadrantes III, V o VII se recomienda a la empresa proteger y mantenerse y si cae en los cuadrantes VI, VIII o IX se recomienda a la empresa cosechar, desinvertir o eliminar (Icestrategia, 2015).

8.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una empresa, este instrumento facilita la formulación de las diferentes estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Sirve para aumentar la sensibilidad e intuición sobre el entorno externo y plantear el éxito de una estrategia real cuando se conoce el entorno externo de manera profunda, evaluando las amenazas latentes que existen y que pueden afectar la escalabilidad de la empresa y las oportunidades que pueden surgir y aprovechar para aumentar el crecimiento de la misma. Esta matriz se compone de una lista de factores determinantes del éxito que afectan a la empresa a manera de oportunidad o de amenaza, esta lista de factores se define a partir del análisis del macro y microentorno derivado de la consulta de fuentes bibliográficas.

Para aplicar esta matriz se desarrollan los siguientes pasos: Inicialmente se elabora la lista de los factores más importantes que pueden impactar en el éxito de la empresa dentro del entorno externo, seguidamente se asigna un peso relativo en porcentaje (de 0 a 1) a cada factor y una calificación que va de 1 a 4 (1= respuesta mala: la empresa no está haciendo nada, 2= respuesta media: la empresa está trabajando lo justo, 3= respuesta superior a la media: la empresa está trabajando más que los demás dentro del mismo sector y 4 = respuesta superior: la empresa está trabajando duro), posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para por ultimo obtener una calificación ponderada y finalmente poder realizar la suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa matriz que es el mismo de la empresa (Immarketing, 2018).

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Tabla 11. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso %	CIE	
		Calificación	Total
OPORTUNIDADES			
Ingreso per cápita	10%	4	0,4
Seguridad social	8%	4	0,32
Desplazamiento	8%	4	0,32
Nivel de Inseguridad	5%	3	0,15
Capacidad de negociación con los clientes	12%	4	0,48
Entrada de nuevos competidores	8%	2	0,16
Subtotal OPORTUNIDADES			1,83
AMENAZAS			
Recesión económica	10%	2	0,2
Desempleo	11%	2	0,22
Resistencia al cambio tecnológico	5%	4	0,2
Capacidad de negociación de los proveedores	10%	4	0,4
Servicios sustitutos	7%	2	0,14
Rivalidad entre competidores	7%	2	0,14
Subtotal AMENAZAS			1,3
TOTAL	100%		3,1

Fuente: Elaboración propia

El total ponderado de 3,1 indica que el CIE está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas Además en

este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,83 y el de las amenazas es 1,3; lo cual establece que el ambiente externo tiene en sus oportunidades una favorabilidad que se encuentra alrededor de un 41% por encima de sus amenazas, concluyendo que el ambiente externo es propicio a la organización.

8.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos EFI, es un instrumento para formular estrategias que resumen y evalúan las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas, en pocas palabras sirve para tener una idea inicial o una primera aproximación al contexto interno de la empresa y al igual que en la matriz EFE, sus resultados deben complementar, con otras herramientas como la DOFA o las 5 fuerzas de Porter. Esta matriz se compone de una lista de los factores que fueron seleccionados a partir del análisis de una matriz PCI derivada de una lista de chequeo donde se inspeccionaron los factores que participan de manera considerable en la gestión interna del CIE.

Para aplicar esta matriz se desarrollan los siguientes pasos: Inicialmente se elabora la lista de los factores más importantes que pueden impactar en el éxito de la empresa dentro del entorno interno, seguidamente se asigna un peso relativo en porcentaje a cada factor y una calificación que va de 1 a 4 (1= debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor), posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para por ultimo obtener una calificación ponderada y finalmente poder realizar la suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa (immarketing, 2018).

Tabla 12. Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	CIE	Total
	%	Calificación	
FORTALEZAS			
La empresa cuenta con una estructura organizacional definida	9%	3	0,27
La empresa tiene un mercado objetivo definido	8%	4	0,32
Fortalezas frente a la competencia	9%	4	0,36
Instalaciones efectivas	8%	4	0,32
La marca del producto se considera importante	9%	4	0,36
La empresa cuenta con personal capacitado	7%	3	0,21
Subtotal FORTALEZAS			1,84
DEBILIDADES			
La empresa no tiene el crecimiento financiero esperado	10%	1	0,1
No existe un Sistema de Gestión de Calidad	10%	2	0,2
No existe un departamento de T.H	10%	1	0,1
No cuenta con un plan estratégico	10%	2	0,2
Presenta alta rotación de personal	10%	2	0,2
Subtotal DEBILIDADES			0,8
TOTAL	100%		2,86

Fuente: Elaboración propia

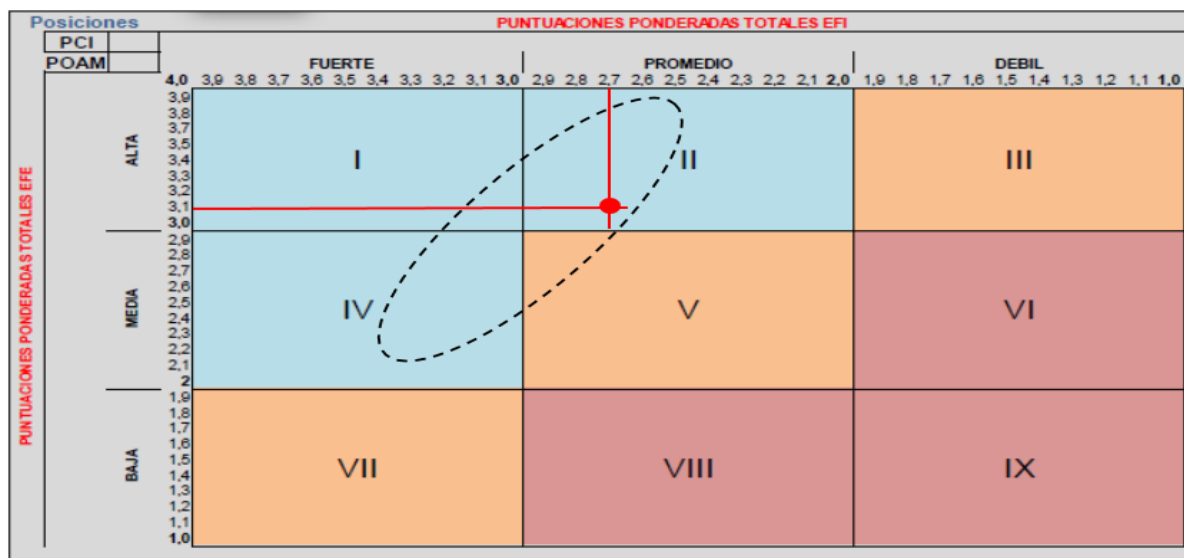
En este análisis las fortalezas internas son favorables con un peso ponderado total de 1,84 contra 0,8 de las debilidades, demostrando que el CIE tiene más fortalezas que debilidades.

La calificación total obtenida de 2,64 por encima de 2,5 indica una posición interna de fuerza, que se refleja en la relación que existe entre la valoración de las fortalezas y las debilidades demostrando que las fortalezas internas y el medio interno de esta empresa son favorables. La calificación de 2,86 representa que la empresa tiene fortalezas desarrolladas predominantes sobre las debilidades, debe trabajar en la consolidación de las ventajas competitivas y de las fortalezas organizacionales, así como en la mitigación y mejora de las debilidades.

Desarrollo de Matriz Interna Externa (IE)

Los resultados obtenidos en la valoración total de las matrices anteriores EFE Y LA EFI, se grafican en la Matriz Interna Externa, tal como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 9. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia

El CIE se ubica en el cuadrante II, la posición estratégica de las organizaciones que se ubican en los cuadrantes I, II, IV, son posiciones correspondientes a crecer y construir y se recomienda la elección de estrategias intensivas como penetración de mercado y desarrollo de

mercados, productos y/o servicios, también se recomiendan estrategias integradoras (ceninca, 2018).

Como estrategia de integración horizontal se plantea crear alianzas con inmobiliarias locales y nacionales e instituciones públicas y privadas pertenecientes al sector salud, que estén interesadas en promover la venta y/o adquisición de estos consultorios con el objetivo de estrechar relaciones con una empresa de alto potencial económico como lo es el CIE y de brindar apoyo a las ventas hechas con la inmobiliaria planteada en la estrategia de integración hacia adelante.

Como estrategias de penetración de mercados, se propone crear un plan de marketing basado en las 4P's (Producto, Precio, Promoción y Plaza), adecuado a las necesidades del CIE. Inicialmente la dimensión Producto son los consultorios entregados por el CIE, los cuales cuentan con un tamaño suficiente para suplir las necesidades de cualquier especialista, seguidamente la dimensión Precio debe buscar planes financieros que sean atractivos para los clientes y les generen facilidades de pago, sin olvidar ofrecer un descuento en la medida que se pueda, posteriormente la dimensión Promoción se debe abordar mediante una campaña publicitaria a nivel nacional e internacional que llegue directamente a los interesados a través de los medios, el internet, las redes y el desarrollo de una página web que complemente de manera virtual apoyándose en videos hechos por profesionales que cuenten con cámaras de alta definición, que permitan mostrar todas las instalaciones internas y externas del CIE y de todos los consultorios, con el objetivo de que los clientes potenciales que estén fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga, puedan conocer este proyecto sin necesidad de salir de su ciudad o país, ampliando las posibilidades de una posible compra. Finalmente, la dimensión Plaza debe asumir que los clientes potenciales del CIE, son todas personas y empresas

nacionales y extranjeras que residan dentro y fuera del país los cuales se obtendrán por medio de la campaña publicitaria sugerida en la dimensión Promoción.

Como estrategia de desarrollo de servicios, se recomienda realizar un estudio de servicios médicos especializados para identificar las especializaciones que menos oferta tienen en Bucaramanga, con el propósito de ingresar dichas especializaciones a los servicios del CIE.

En desarrollo de servicios hacia los copropietarios, se sugiere premiar a los copropietarios que mas flujo de pacientes tengan a mitad y a final de cada año, con el fin de incentivar las competencias y la motivación en la empresa.

Por ultimo, como desarrollo de mercados, se recomienda promocionar el servicio a pacientes extranjeros en países donde los servicios médicos sean muy costosos. También, identificar los departamentos y municipios nacionales que no cuenten con centros especializados de salud de alta calidad, con el fin de atraer dichos pacientes.

8.2. Matriz de Boston Consulting Group - Matriz BCG

La Matriz BCG o también denominada Matriz de Boston Consulting Group es una herramienta en la gestión estratégica que se encarga de analizar el crecimiento y la cuota de los

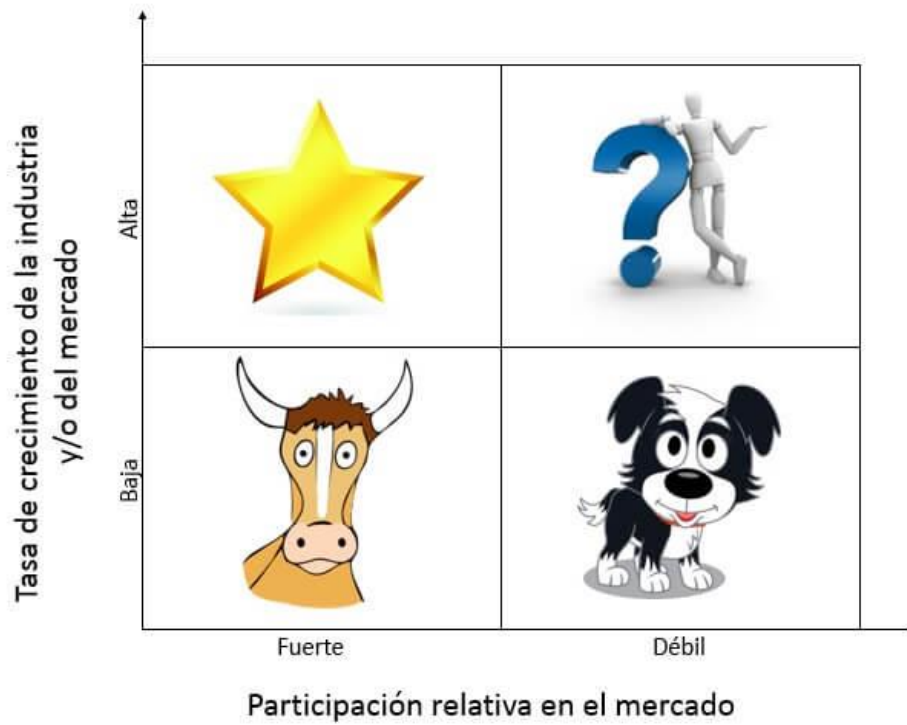
productos o servicios de las empresas, se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de ellos plantea estrategias diferentes para una unidad estratégica de la empresa, la matriz se compone de dos ejes, el eje vertical representa la tasa de crecimiento en el mercado y se define como alta o baja, y el eje horizontal representa la tasa relativa de participación y se define como fuerte o débil en el mercado; dependiendo del grado de participación de cada una de las dos variables expuestas en esta matriz la empresa o unidades estratégicas de negocios de la misma se ubicaran en alguno de estos cuadrantes. Las figuras contenidas en estos cuadrantes son cuatro, la primera de estas es la Estrella que representa a las empresas que comienzan a tener un aumento en las ventas y obtienen grandes rentabilidades, por medio de grandes inversiones, que permitan posicionar sus productos y/o servicios, seguidamente se encuentra el Interrogante que representa a las empresas que tienen productos y/o servicios que innovan en el mercado con la particularidad de tener ventas muy bajas, posteriormente se encuentra la vaca que representa a las empresas que tienen productos y/o servicios que están consolidados en el mercado y tienen estabilidad y fluidez económica junto a un volumen definitivo de ventas, puede ser que en este cuadrante las empresas no crezcan más pero se tiene la tranquilidad de la solidez económica de la misma; finalmente sigue el Perro que representa a las empresas que tienen productos y/o servicios que ya están disminuyendo su participación en el mercado y están en su última etapa de vida (Matrizbcg, 2016).

Debido a que cada año se forman nuevos médicos y especialistas en las diferentes universidades del país, se considera que el sector de la salud especializada en Bucaramanga va en crecimiento. A su vez, la tasa de participación relativa en el mercado se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) con relación a su competidor más importante, se utilizarán los número de áreas habilitadas (consultorios) para la venta del CIE frente a la FOSCAL. En el CIE se encuentran una capacidad total de 510 áreas para la venta en total (disponibles y no disponibles) y en la FOSCAL se encuentran 280 áreas

en total. Debido a que en el CIE solo hay aproximadamente un 20% de áreas vendidas se tiene una participación relativa débil del mercado.

Teniendo en cuenta dicha información, se tiene que con una tasa de crecimiento alta y una participación relativa débil, el CIE se ubica en el cuadrante del Signo de Interrogación, en este cuadrante se ubican las Unidades Estratégicas de Negocios que requieren una consideración mucho más dinámica, aquí las empresas tienen potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Si no se hace la inversión necesaria en los signos de interrogación puede ser que no se tenga éxito y se conviertan en llegar a ser perros, por lo tanto es necesario armarse de argumentos para justificar si vale o no la pena invertir y sacar adelante esta UEN, por último se debe decir que la ubicación del CIE en este cuadrante confirma que esta empresa es buena y puede crecer y mantenerse en el mercado siempre y cuando se invierta en las estrategias sugeridas en esta planeación, pues a pesar de que el consumidor compra este producto no lo hace con la continuidad esperada.

Figura 10. Matriz BGC



Fuente economipedia

Tal como se establece en la matriz IE, las estrategias intensivas tales como: penetración de mercado y desarrollo de mercados, productos y/o servicios, junto a estrategias integradoras como (integración directa, hacia atrás y horizontal), son las más adecuadas de acuerdo con la ubicación en el cuadrante Signo de Interrogación, teniendo en cuenta que las estrategias adecuadas para este cuadrante son las que le permiten a una empresa crecer en el mercado.

8.3. Matriz DOFA

Tabla 13. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso per cápita 2. Seguridad social 3. Desplazamiento 4. Nivel de inseguridad 5. Capacidad de negociación de los clientes 6. Entrada de nuevos competidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recesión económica 2. Desempleo 3. Resistencia tecnológica 4. Negociación proveedores 5. Servicios sustitutos 6. Rivalidad competencia
FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida 2. La empresa tiene un mercado objetivo definido 3. El CIE tiene fortalezas frente a sus competidores. 4. Instalaciones efectivas 5. Personal capacitado 6. Reconocimiento de marca 	<p>(F3, F4, F6, O5) Hacer publicidad para dar a conocer las instalaciones de último nivel.</p> <p>(F3, F6, O1) Mostrar por que se da el reconocimiento de la marca a todos los que tengan un mayor incremento en el ingreso per capita.</p> <p>(F2, O2, O3, O4) Dar un mensaje de apoyo a la no discriminación por desplazamientos de otros países o ciudades con niveles altos de inseguridad.</p> <p>(F3, O6) Mostrarles a los clientes del mercado objetivo los beneficios de trabajar en el CIE.</p>	<p>(F2, A1) Planear la compra de insumos a empresas nacionales para evitar que la recesión económica eleve los costos de materia prima.</p> <p>(F2, F3, F6, A6) Hacer campañas de marketing mostrando la calidad de los médicos especialistas en comparación con sus competidores.</p> <p>(F2, F3, F6, A3, A4, A5) Implementar la venta virtual de consultorios y locales.</p>
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no ha divulgado su plan estratégico 2. No se han definido sistemas de control y evaluación 	<p>(D1) Formular el plan estratégico.</p> <p>(D3, O5) Crear un buzón de sugerencias con el fin de medir el nivel de satisfacción de los clientes</p> <p>(D5, O6) Crear un sistema de gestión de la calidad para tomar</p>	<p>(D4, A6) Los servicios de especialistas ofrecidos por el CIE, deben ampliarse para abarcar todas las ramas médicas y paramédicas con el fin de ofrecer un portafolio integral de servicios.</p> <p>(D4, A6, A4) Hacer publicidad agresiva mostrando: instalaciones, infraestructura, especializaciones, calidad de los médicos.</p>

3. La empresa no conoce el nivel de satisfacción de los clientes	ventaja respecto a la competencia.	
4. El negocio no tiene el crecimiento financiero esperado		
5. No existe un Sistema de gestión de Calidad		

Fuente: Elaboración propia

9. Formulación de un plan de gestión para el CIE

9.1. Formulación de la misión

El Centro Internacional de Especialistas (CIE) tiene como misión brindar la prestación de servicios especializados de calidad en todas las ramas de la salud, dirigiéndose a toda la población.

9.2. Visión sugerida

Ser para el 2025 el complejo médico más grande de Latinoamérica, con un total de diecinueve mil (19.000) consultas mensuales, líder en atención integral y referencia a nivel nacional e internacional.

9.3. Estrategias a desarrollar

Las estrategias a desarrollar son; penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de servicios e integración horizontal. En la tabla 14, se realiza la explicación y justificación de dichas estrategias

Tabla 14. Selección y evaluación de estrategias

Estrategia	Explicación	Justificación
Penetración del mercado	Creación del plan de marketing basado en las 4P's (Producto, Precio, Promoción y Plaza), mostrando las características de los diferentes consultorios, buscando planes financieros atractivos para el cliente, realizando campañas publicitarias en los medios digitales.	Se elige este tipo de estrategia porque permite una penetración selectiva del mercado, utilizando la infraestructura disponible para mejorar la posición frente al mercado, dinamizar la demanda inmobiliaria de consultorios, generar una mayor afluencia de pacientes al CIE
Desarrollo de mercados	Promocionar el servicio por redes sociales a pacientes extranjeros en países donde los servicios médicos sean muy costosos. Atraer los pacientes de municipio y departamentos nacionales que no cuenten con centros de salud de alta calidad.	Es una estrategia primordial para el crecimiento de la empresa.
Integración horizontal	Crear alianzas inmobiliarias locales y nacionales con instituciones públicas y privadas en el sector salud que estén interesadas en promover la venta y/o adquisición de estos consultorios con el objetivo de estrechar relaciones	Esta estrategia permite a la empresa buscar de manera más eficiente nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia

9.4. Diseño del Mapa Estratégico

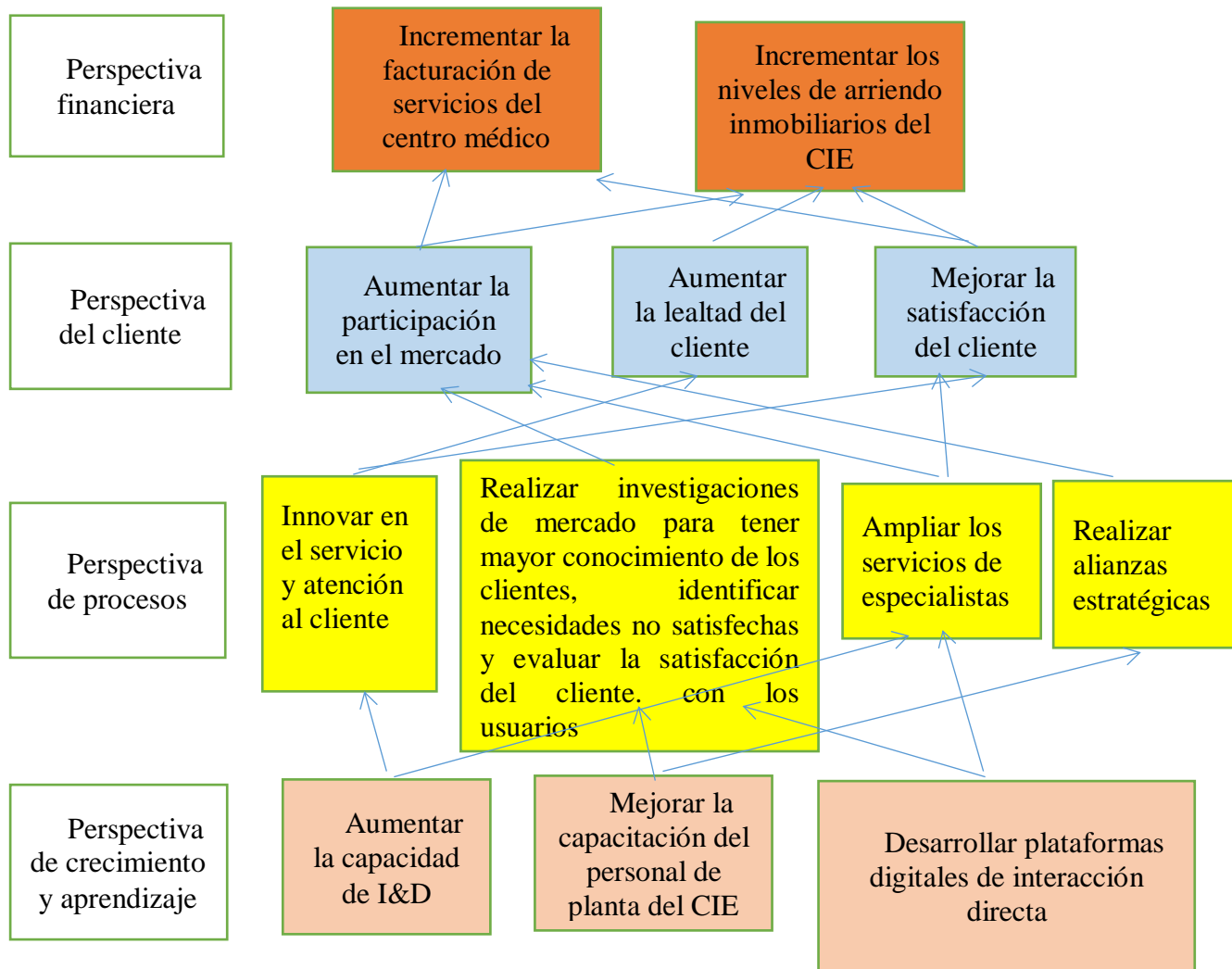


Figura 11. Mapa estratégico

Fuente Elaboración propia

9.5. Cuadro de Mando Integral

Ver tabla 15.

Tabla 15. Cuadro de mando integral

No	Objetivo/ estrategia	Perspec tiva	Meta	Ficha técnica del indicador							
				Límite de tiempo	Plan de acción	Nombre del indicador	Formula	Unidad de medida	Frecuenci a de medición	Fuente de información	Responsable de la medición
1	Incrementar los niveles de venta y arriendo inmobiliaria del CIE	F	Lograr que el 80% de los consultorios que terminen su contrato, sean efectivamente arrendados en un término de tres meses Lograr una tasa de ocupación de consultorios y locales del 80% para el año 2022	1 año	Diseñar una estrategia de oferta de consultorios a través de los medios tradicionales y las redes sociales, para una rápido arrendamiento y uso de los mismos	Tasa de ocupación inmobiliaria	Total, de consultorios arrendados en un periodo de tres meses/ Total de consultorios desocupados en un periodo de tres meses (No. de consultorios y locales arrendados o vendidos / No. total, de consultorios y locales) * 100	%	Mensual	Base de datos del CIE	Jefe administrativa y financiera
2	Aumentar la participación en el mercado	CL	Aumentar la participación en el mercado en un 10%	1 año	Realizar el seguimiento de la participación del CIE en el mercado con el fin de incrementar dicha participación	Participación en el mercado	Participación del mercado (PM)= (Ventas del CIE/ Ventas de los centros médicos del Área Metropolitana de Bucaramanga) * 100 Incremento de participación =	%	Mensual	CIE Cámara de Comercio	Profesional de mercadeo

							PM año x – PM año x-1				
3	Mejorar la satisfacción del cliente	CL	Mejorar la satisfacción del cliente con un promedio de cuatro sobre cinco puntos	1 año	Diseñar una encuesta de satisfacción de los clientes, que comprenda tanto los servicios médicos como la actividad inmobiliaria, aplicarlo y analizar sus resultados	Nivel de satisfacción del cliente	Sumatoria del puntaje de satisfacción de los clientes/ Encuestas	Puntos	Mensual	Encuesta Base de datos del CIE	Profesional de mercadeo
4	Realizar alianzas estratégicas	CL	Desarrollar 2 alianzas estratégicas con inmobiliarias y entidades de la salud con el fin de crecer como empresa.	1 año	Promocionar los servicios de las empresas de la alianza.	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas = (# de alianzas año x - # de alianzas año x - 1)	Numeros	Anual	Bases de datos	Jefe administrativa
4	Ampliar los servicios de especialistas	PP	Aumentar los servicios ofrecidos por el CIE mínimo en 4 especialidades diferentes por año.	1 año	Implementar servicios con poca oferta en Bucaramanga que le permitan ofrecer un portafolio amplio de servicios y un valor agregado para los clientes	Servicios complementarios	Aumento de servicios especializados = (# total de servicios en el año x) – (# total de servicios en el año x -1) Aumento esperado de servicios especialistas = (4) – aumento de servicios especializados	%	Mensual	Base de datos del CIE	Administrador a

							Nota: si el aumento esperado es 0 se cumplió la meta				
5	Desarrollar plataformas digitales de interacción directa con los usuarios	PP	Desarrollar una plataforma de interacción digital de los servicios médicos e inmobiliarios aumentar la interacción con los clientes.	1 año	Establecer las necesidades de interacción de los clientes, la capacidad de desarrollo de las plataformas pertinentes y desarrollarlas para un mayor posicionamiento del CIE	Plataformas digitales	Aumento de la interacción con los clientes mediante plataformas = (# de clientes con los que se interactuó x año) – (# de clientes con los que se interactuó x año -1)	Plataformas digitales	Mensual	Base de datos del CIE	Profesional de mercadeo
6	Innovar en el servicio y atención al cliente	IA	Realizar mínimo tres estudios de factibilidad por año para establecer la viabilidad de nuevos servicios	1 año	Establecer nuevos servicios ofrecer y realizar un plan que incluya factibilidad comercial, financiera y operativa para desarrollarlos en forma efectiva	Servicios innovadores al cliente	Estudios de factibilidad > 3	Estudios de factibilidad	Mensual	Base de datos del CIE	Administradora
7	Mejorar la capacitación del personal de planta del CIE	IA	Capacitar a los empleados en promedio en mínimo durante 5 días al año	1 año	Establecer las necesidades de formación y establecer un plan de capacitación general de empleados de planta del CIE	Tiempo de capacitación	Sumatoria de días de capacitación del personal de planta / No. de trabajadores > 5 días	Días	Mensual	Base de datos del CIE	Administradora

8	Aumentar la lealtad del cliente	CL	Lograr que el 60% de los clientes del CIE prefieran este servicio a los ofrecidos por otros centros de especialistas.	1 año	Calcular y monitorear la permanencia de los clientes del CIE	Tasa de permanencia de clientes en el CIE	(Clientes con repitencia de servicios en el CIE / Número total de clientes del CIE) * 100	%	Mensual	Base de datos del CIE	Profesional de mercadeo
---	---------------------------------	----	---	-------	--	---	---	---	---------	-----------------------	-------------------------

Nota: La implementación del BSC de desarrollará una vez terminado el proyecto, esto por petición por parte de la empresa Centro internacional de especialistas (CIE).

10. Conclusiones

La empresa no contaba con un plan estratégico estructurado que le permitiera establecer y desarrollar estrategias, para lograr las metas planteadas por los inversionistas y la alta gerencia y enfrentar los desafíos actuales que presenta la empresa interna y externamente.

Aspectos externos tales como la recesión económica, el desempleo, la resistencia al cambio tecnológico, la capacidad de negociación de los proveedores, los servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores constituyen una amenaza para el CIE en su oferta de servicios médicos e inmobiliarios.

Por otra parte, el ingreso per cápita, la seguridad social, el desplazamiento, el nivel de inseguridad, la capacidad de negociación de los clientes y la entrada de nuevos competidores forman las oportunidades de la empresa.

No existen mayores competidores en servicios médicos u oferta inmobiliaria que afecten al CIE y que la capacidad de negociación de los clientes es baja, no obstante, la capacidad de los proveedores es alta, y servicios sustitutos como plataformas digitales y medicina alternativa y la existencia de entidades a nivel nacional con mayor trayectoria que ofrecen los mismos servicios que el HIC con dispositivos de alta tecnología, son factores que restringen la oferta y el posicionamiento de la empresa,

El CIE se destaca por su infraestructura, su capacidad instalada y la innovación en tecnología utilizada para la prestación del servicio, pero presenta alta rotación de personal, aunque la institución cuenta con un personal médico altamente capacitado, pero es necesario refinar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación y mejorar los sueldos para disminuir la rotación del personal.

El CIE debe crecer y construir, a través de estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y/o servicios y estrategias integradoras adecuadas para la empresa.

Las estrategias de mejora propuestas para el CIE se orientan a aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa para enfrentar las debilidades y las amenazas y se articulan a través del diseño de la herramienta del Balanced Scorecard que permite enlazar las estrategias y a través del área financiera, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

11. Recomendaciones

Divulgar el plan estratégico propuesto en el CIE e iniciar un proceso de establecimiento de sistemas de control y evaluación que permitan mejorar el posicionamiento de la entidad a nivel de servicios médicos y dinámica inmobiliaria.

La empresa debe diseñar y aplicar encuestas que le permiten conocer el nivel de satisfacción de los clientes, sus necesidades y expectativas, para mejorar sus servicios y ajustarlos a dichas necesidades.

El desarrollo estratégico propuesto debe generar rentabilidad y liquidez a la empresa, por el mayor flujo y optimización de los recursos financieros, por ello es necesario llevar a cabo en forma continua análisis financiero para hacer seguimiento a su comportamiento y lograr la

El CIE debe implementar un Sistema de gestión de Calidad que le permita generar los servicios que requieren los clientes, cada día con un mayor nivel de exigencia, por ello la importancia de iniciar dicho proceso y garantizar su desarrollo.

Para el CIE es fundamental desarrollar el Balanced Scorecard, como herramienta que tiene múltiples utilidades y que desde cada perspectiva existe una orientación y unos mecanismos específicos que permiten el uso y beneficio de dicho cuadro de mando.

12. Referencias

- Yi Min Shum. (2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*.
Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Recuperado el 19 de Mayo de 2019, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Banco de la República. (2019). *Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 4,25%*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-22-marzo-2019-1>
- Barrera, C. (2008). *Globalización de la información: ¿un reto para Latinoamérica?* Recuperado el 7 de Abril de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000300001
- Cámara de Colombiana de Comercio Electrónico. (2016). *3er Estudio de Transacciones No presenciales de eCommerce*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de http://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Infograf%C3%ADa%20Tercer%20estudio%20de%20transacciones%20no%20presenciales-eCommerce%202015_0.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín. (2018). *¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?* Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>
- Camejo, J. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

- Cantillo, M., & Gutiérrez, M. (2015). *La planeación estratégica y su aporte a las empresas: un estudio sobre casos de bancolombia y universal en la búsqueda del éxito empresarial*. Recuperado el 19 de Mayo de 2019, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1668/T260.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caracol Radio. (2016). *Sólo uno de cada cuatro médicos en el país es especialista*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de https://caracol.com.co/radio/2016/02/23/salud/1456263484_460730.html
- Caracol Radio. (2018). *El sistema de salud tiene más bondades que problemas*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de https://caracol.com.co/radio/2018/06/22/salud/1529624568_236896.html
- Chapman, A. (2018). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>
- Charan, R., & G, C. (1998). *Why CEO's Fail*. Fortune Magazine .
- DANE. (2019). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- David, F. R. (2001). *Strategic Management Concepts*. New York: Prentice Hall Inc. .
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson. Prentice Hall.
- Economipedia*. (2019). Obtenido de <https://economipedia.com/?s=balance+score+card>
- Economipedia*. (2019). Obtenido de <https://economipedia.com/?s=balance+score+card>
- El Tiempo. (2018). *¿Cuánto le cuesta a Colombia no atender la salud de los venezolanos?* Recuperado el 7 de Abril de 2019, de

<https://www.eltiempo.com/mundo/venezuela/cuanto-le-cuesta-a-colombia-no-atender-la-salud-de-los-venezolanos-304010>

ESAN. (s.f.).

ESAN. (2016). Obtenido de apuntes empresariales: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/>

Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *DAFO*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Gestiopolis. (2001). *¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

González, J. (2018). *Zonas Francas en Colombia generan 307.447 empleos*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://www.larepublica.co/especiales/el-regimen-de-zonas-francas/zonas-francas-en-colombia-generan-307447-empleos-2727256>

Hernandez, J. A. (2011). *Modelo competitivo de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Hill, C. W., & Jones, G. J. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hincapie, Y. (2016). *Importancia de la responsabilidad social en el sector salud*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7924/HincapieRusiqueYinnaConstanza2016.pdf;jsessionid=A5E009140F4C87FBFD023B908E842A3D?sequence=1>

Hospital General de Medellín. (2016). *Plan estratégico 2016-2027*. Medellín.

Hospital Internacional de Colombia. (2017). *HIC, Un Hospital de Puertas Abiertas*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://www.fcv.org/site/portafolio/acerca-del-hic/somos-hic>

- Icestrategia*. (2015). Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- ICONTEC. (2019). *Instituciones Acreditadas*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://www.acreditacionensalud.org.co/Paginas/IPSAcr.aspx>
- Issuu Inc.* (2016). Obtenido de https://issuu.com/japhsion/docs/autoevaluacion_2003_de_2014_1_
- Issuu Inc.* (2016). Obtenido de https://issuu.com/japhsion/docs/autoevaluacion_2003_de_2014_1_
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. New York: Patience Hall.
- La Nota Económica. (2019). *¿Qué tan preparada está Colombia para una recesión?* Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://lanotaeconomica.com.co/economia/que-tan-preparada-esta-colombia-para-una-recesion.html>
- Lana, R. (1 de Junio de 2008). *La administración estratégica como herramienta de gestión*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- McKinsey. (2009). *Strategic Planning: Three Tips for 2009*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights>
- Montes, S. (2018). *Colombia, entre los países de la región donde más subirá el PIB per cápita a 2060*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-esta-entre-los-paises-de-la-ocde-donde-mas-aumentara-pib-per-capita-a-2060-2748745>
- Morales, M. (2014). *Estrategas*. Obtenido de <http://grupo4mbaumg2014.blogspot.com/2014/10/estrategas-los-estrategas-son-las.html>
- Opinión y Salud. (2018). *Acceso a tecnologías en salud aumentaron la esperanza de vida de los colombianos, revela estudio*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de

<https://www.opinionysalud.com/2018/03/23/acceso-tecnologias-salud-aumentaron-la-esperanza-vida-los-colombianos-revela-estudio/>

Pimentel, L. (2016). Introducción al concepto de planificación estratégica.

Portafolio. (2018). *El atraso colombiano en ciencia y tecnología*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/el-atraso-colombiano-en-ciencia-y-tecnologia-519977>

Portafolio. (2019). *¿Cuál sería el valor del dólar en Colombia durante el 2019?* Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/proyecciones-del-precio-del-dolar-para-2019-en-colombia-526198>

Procolombia. (2019). *Descripción y cifras del Mercado Farmacéutico en Colombia*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/cifras-del-mercado-farmac-utico>

Pulgarín, S. A., & Rivera, H. A. (2012). *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Criterio libre.

Riaño, M., & García, J. C. (2016). *Gestión estratégica para hospitales universitarios*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v64n4/0120-0011-rfmun-64-04-00615.pdf>

Riquelme, M. (2015). *La Matriz Del Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

Román, Y. (2011). *Cartilla de planeación estratégica de Gestión Humana*. Sabaneta: Institución Universitaria Ceipa.

Ruiz, J. (2019). *Seguridad ciudadana en Colombia: el balance de 2018 y los retos de 2019*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/11662-seguridad-ciudadana-en-colombia-el-balance-de-2018-y-los-retos-de-2019.html>

- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sánchez, M. (2016). *Una difícil situación para el sector de dispositivos médicos en Colombia*. Recuperado el 19 de Mayo de 2019, de <http://www.elhospital.com/temas/Una-dificil-situacion-para-el-sector-de-dispositivos-medicos-en-Colombia+108238>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Serrano, D. (2015). *Direccionamiento Estratégico del Hospital Internacional de Colombia - Fundación Cardiovascular de Colombia*. . Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159989.pdf>
- Torres, F. (2002). *Balanced Scorecard centrado en lo ambiental. Cuaderno de contabilidad*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v34n1/v34n1a3.pdf>
- Vargas, K. (2017). *Más del 40% de los colombianos acude a la medicina alternativa: OMS*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://www.rcnradio.com/colombia/mas-del-40-de-los-colombianos-acude-a-la-medicina-alternativa-oms>
- Vega, A. I. (2017). *Diseño de planeación estratratégica para la innovación , tecnología, & educación S.A.S Fundamentado en el Balnced Scored Card con el fin de mejorar la competitividad para el perido 2016 - 2021 en la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga.
- Verde, J., Sangiovanni, R., & Dutra, I. (2010). *Análisis DOFA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*. Obtenido de <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/85>
- Zambrano, C. (2014). *Planificación estratégica aplicada a los servicios de salud oral en el dispensario del seguro social campesino de Tranquipedra, Provincia de Manabí*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4609/1/T-UCE-0006-33.pdf>

Zona Franca Bogotá. (2018). *Zonas Francas: una oportunidad de competitividad para el sector salud*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://zonafrancabogota.com/zonas-francas-una-oportunidad-de-competitividad-para-el-sector-salud/>