

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLINICA ECUESTRE
EQUIDEN, EN SAN PEDRO VALLE DEL CAUCA PARA EL PERIODO 2017-
2021**

JUAN DAVID PAVA DUQUE

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA
2017**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLINICA ECUESTRE
EQUIDEN, EN SAN PEDRO VALLE DEL CAUCA PARA EL PERIODO 2017-
2021**

JUAN DAVID PAVA DUQUE

Dirigido por:

ADOLFO LEON BURITICA OLAYA

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA
2017**

Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Unidad Central del Valle del Cauca para optar al título de Ingeniero Industrial.

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, junio de 2017

A DIOS gracias por permitirme culminar una meta más con éxito y gran satisfacción, a mi familia por su apoyo incondicional y por brindarme las fuerzas necesarias para salir adelante en los momentos difíciles.

JUAN DAVID PAVA DUQUE

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su más sincero agradecimiento:

En primer lugar expreso mi agradecimiento al director del proyecto, por haberme brindado, sus conocimientos y experiencia, lo cual fue un de vital importancia para el desarrollo con éxito del presente trabajo.

Al señor Ricardo Echeverry Moreno por haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi tesis profesional en Hospital Equino Equiden

A los profesores de la facultad de Ingenierías de la UCEVA quienes con su dedicación y esmero forjaron paso a paso las bases necesarias en la adquisición de los conocimientos que se aplican en el presente trabajo.

Y a todas aquellas personas que de alguna manera nos ayudaron en la realización de este proyecto.

INDICE

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1. Formulación del problema	17
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.3.1. Justificación teórica	17
1.3.2. Justificación práctica	18
1.3.3. Justificación metodológica	18
1.4. OBJETIVOS	19
1.4.1. Objetivo general.	19
1.4.2. Objetivos específicos	19
1.5. MARCO REFERENCIAL	20
1.5.1. Marco de antecedentes	20
1.5.2. Marco teórico	20
1.5.3. Marco legal.	26
1.6. METODOLOGÍA.	28
1.6.1. Tipo de investigación	28
1.6.2. Método de investigación	28
1.6.3. Fuentes de información	29
2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DEL HOSPITAL ECUESTRE EQUIDEN DE SAN PEDRO VALLE DEL CAUCA	30
2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES	30
2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL	30
2.2.1. Misión	30
2.2.2. Visión	30
2.2.3. Valores	30
2.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	31
3. ANÁLISIS EXTERNO	33
3.1. MACROAMBIENTE	33
3.1.1. Entorno económico	33
3.1.2. Entorno social.	36
3.1.3. Entorno jurídico y legal	37
3.1.4. Entorno medioambiental	39
3.1.5. Entorno tecnologico	39
3.2. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.	40
3.3. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN.	41
3.4. CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE LOS FACTORES EXTERNOS	46
3.4.1. Evaluación factores externos	47

4.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	50
4.1.	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	50
4.1.1.	Planeación	50
4.1.2.	Organización	51
4.1.3.	Dirección	51
4.1.4.	Evaluación y Control	52
4.1.5.	Análisis de la Cultura Organizacional	53
4.2.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	54
4.2.1.	Gestión y Situación Contable y Financiera	54
4.2.2.	Gestión y situación comercial	55
4.2.3.	Gestión de suministros	56
4.2.4.	Gestión de los sistemas de información	56
4.2.5.	Gestión de los Recursos Humanos	57
4.2.6.	Gestión Tecnológica	57
4.3.	ANÁLISIS INTERNO PCI	57
5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	61
5.2.	ANÁLISIS DOFA	63
6.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	66
6.1.	MISIÓN DEL HOSPITAL EQUIDEN	66
6.1.1.	Reformulación de la misión de la clínica Equiden	66
6.2.	VISIÓN	66
6.2.1.	Reformulación de la visión de la clínica Equiden	67
6.3.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	67
6.4.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	68
6.4.1.	Estrategias Competitivas	68
6.4.2.	Estrategias Ansoff (producto-mercado)	69
7.	PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	70
7.1.	INDICADORES	74
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
8.1.	CONCLUSIONES	78
8.2.	RECOMENDACIONES	79
9.	BIBLIOGRAFÍA	80

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Matriz del perfil competitivo	45
Cuadro 2. POAM	46
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factor interno E.F.E.	48
Cuadro 4. PCI	58
Cuadro 5. Análisis EFI	59
Cuadro 6. Matriz de evaluación PEYEA	62
Cuadro 7. DOFA	64
Cuadro 8. Matriz DOFA	65
Cuadro 9. Estrategias ANSOFF	69
Cuadro 10. Plan de acción	71
Cuadro 11. Indicadores financieros	75
Cuadro 12. Medición de indicadores	77

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso estratégico para la organización	25
Figura 2. Matriz PEYEA	63

Glosario

Actividad: conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Clínica: Establecimiento destinado a proporcionar asistencia o tratamiento médico a determinadas enfermedades.

Diagnóstico: etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

Ecuestre: Relativo al relativo al caballo.

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

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

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

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

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

Evaluación y control: es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.

Factores críticos de éxito: son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados. Estos factores enfatizan una competencia institucional distintiva que asegura una ventaja competitiva, los cuales pueden variar de una institución educativa a otra.

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

Objetivo: enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

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

Planeación: en un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes.

Políticas: se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas.

Procedimientos: también conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

RESUMEN

Planear estratégicamente a una organización, le permite a esta anticiparse a las situaciones que podrían llegar a afectarla, ya sea positiva o negativamente, por lo tanto, al planear se busca integrar conceptos como objetivos estratégicos, estrategias, medición de indicadores de gestión, control y evaluación del desempeño, para poder actuar de forma correcta ante cualquier escenario, eligiendo e implementando las más adecuadas alternativas que en un futuro lleven a optimizar las tendencias del presente.

Ahora bien, La Clínica ecuestre Equiden es un centro médico equino, quirúrgico, rehabilitación y odontología especializada ubicado en San Pedro Valle, en el análisis realizado a la empresa se pudo evidenciar la falta de planeación estratégica, debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Por esta razón, el objetivo de este proyecto fue diseñar una propuesta de un Plan Estratégico para la clínica Equiden, el cual le permita optimizar sus procesos administrativos y proyección hacia su futuro empresarial competitivo.

Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos durante la carrera, el proyecto se hizo a través de un análisis DOFA y otras herramientas de planeación, se identificaron sus Debilidades y Amenazas que deben superar y determinaron Oportunidades y Fortalezas con las que cuenta en la actualidad, con las cuales se pudo formular estrategias que le ayudaran alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo y así orientar a los dueños del Centro hacia el logro de una mayor competitividad, permitiendo la consolidación y el crecimiento armónico del negocio.

ABSTRACT

Strategically planning an organization, allows it to anticipate situations that could affect it, either positively or negatively, therefore, when planning to integrate concepts such as strategic objectives, strategies, measurement of management indicators, control and Performance evaluation, in order to be able to act correctly in any scenario, choosing and implementing the most appropriate alternatives that in the future lead to optimize current trends.

Now, Equiden's Equestrian Clinic is an equine medical center, surgical, rehabilitation and specialized dentistry located in San Pedro Valle, in the analysis made to the company showed the lack of strategic planning, because the managers make decisions of Subjective and on the go. For this reason, the objective of this project was to design a proposal for a Strategic Plan for the Equiden Clinic, which will allow it to optimize its administrative processes and projection towards its competitive business future.

Taking into account the knowledge acquired during the race, the project was done through a DOFA analysis and other planning tools, identified their Weaknesses and Threats that must overcome and determined Opportunities and Strengths with which it currently has, with the Which could be formulated strategies that will help to reach its short, medium and long term goals and to orient the owners of the Center towards the achievement of a greater competitiveness, allowing the consolidation and the harmonious growth of the business.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo está lleno de cambios e incertidumbre, donde sin lugar a dudas se ha presentado un incremento sustancial tanto en la desregularización de las economías como en el ambiente competitivo que les impone a las organizaciones restricciones cada vez mayores en su gestión; por esto se busca un proceso mediante el cual, éstas puedan analizar información externa e interna para desarrollar estrategias que le permitan anticiparse y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro.

Por esta razón el Hospital equino Equiden, considera importante la formulación de un plan estratégico que le permita trazar el camino a seguir durante el periodo 2017-2021, para mejorar su desempeño administrativo y operativo.

El proyecto se desarrolla en nueve capítulos, en el capítulo uno y dos se hicieron la descripción del proyecto y caracterización de la empresa. El capítulo tres comprende el análisis del entorno del Hospital equino, a través del cual se definen las principales características de tipo demográfico, social, cultural, ambiental, económico, político y jurídico. Por medio de este análisis se identificaron variables que influyen en la organización clasificándoles en oportunidades y amenazas.

Posteriormente en el capítulo cuatro, se realizó el análisis de la situación interna de la organización a través del cual se describen las principales características en cada una de las áreas con el fin de identificar las fortalezas y debilidades. El capítulo cinco consiste en el desarrollo del análisis DOFA donde se presentan aquellas variables del ambiente externo e interno (oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas) con el fin de desarrollar estrategias que permitan disminuir los efectos negativos y potencializar los factores positivos de la entidad.

Consecutivamente en el capítulo seis se presenta los elementos básicos dentro del proceso de direccionamiento estratégico, se define la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, lo anterior con el fin de brindar los elementos básicos que permitan fortalecer su desempeño administrativo y orienten su accionar en el mediano y largo plazo. Con base en lo anterior se presentan las estrategias de acuerdo a las necesidades identificadas, de manera que se logren alcanzar los objetivos definidos.

En el capítulo siete, se describe el plan de acción especificando los objetivos a alcanzar, igualmente las actividades a realizar, tiempo, recursos, responsables e indicadores que permita medir la gestión.

Por último se presenta las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos y análisis desarrollados así como la bibliografía que contiene todo el material consultado para el desarrollo de este proyecto.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones empiezan a tomar conciencia de los cambios continuos que se presentan en el entorno. El fenómeno de la globalización ha obligado a las empresas colombianas a responder de manera eficiente y eficaz en sus procesos productivos y organizacionales con el fin de evitar sobrecostos, buscando siempre el mayor nivel de calidad posible en sus productos y/o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por esto es necesario que las empresas tengan un pensamiento estratégico que les permita analizar las tendencias de mercado actuales y futuras, realizar planes estratégicos, operacionales y tácticos. Planear estratégicamente en una organización, le permite a esta anticiparse a las situaciones que podrían llegar a afectarla, ya sea positiva o negativamente, por lo tanto, al planear se busca integrar conceptos como objetivos estratégicos, estrategias, medición de indicadores de gestión, control y evaluación del desempeño, para poder actuar de forma correcta ante cualquier escenario, eligiendo e implementando las más adecuadas alternativas que en un futuro lleven a optimizar las tendencias del presente.

La Clínica ecuestre EQUIDEN es un centro médico equino, quirúrgico, rehabilitación y odontología especializada ubicado en San Pedro Valle, en el análisis realizado a la empresa se pudo evidenciar la falta de planeación estratégica, el planteamiento de una visión y misión definida, debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Situación que se presenta por la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la clínica, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad para la previsión de eventos futuros y que la clínica no cuenta con el personal adecuado para desarrollar la labor de planeación, actividad que requiere un conocimiento especializado de la empresa, de la industria y una visión a futuro. La falta de comunicación con los empleados, ya que estos no conocen el rumbo de la empresa. Según el análisis realizado se observa falta de implementación de un plan estratégico.

Lo anterior puede incurrir directamente en el funcionamiento de la empresa ya que no tendrá un desarrollo sostenible y sustentable ya que carece de las herramientas necesarias que le permitan aprovechar las oportunidades que le

brinda el mercado y protegerse de las amenazas del mismo. Por otro lado, no podrá asegurar su permanencia en el mercado, ni tendrá la capacidad de prevenir los problemas a corto y largo plazo. Por lo tanto, diseñar un plan estratégico para la clínica ecuestre permite definir un horizonte estratégico que es una base para la toma de decisiones en la organización. Dado que con la planeación estratégica, primero se realiza el análisis externo e interno de la organización, necesario para el correcto direccionamiento estratégico.

1.1.1. Formulación del problema. ¿Cómo diseñar un plan estratégico para la Clínica ecuestre Equiden en San Pedro, Valle del Cauca para el periodo 2017 a 2021?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación externa e interna de la clínica Equiden de San Pedro Valle del Cauca?
- ¿Cuál será el direccionamiento estratégico para el sistema de gestión de resultados operativos clínica Equiden de San Pedro Valle del Cauca?
- ¿Cuál será el plan de acción para el mejoramiento del sistema de gestión de resultados de la clínica Equiden de San Pedro Valle del Cauca?
- ¿Cuál debe ser el sistema de seguimiento y control del plan de mejoramiento para la clínica Equiden de San Pedro Valle del Cauca?

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación teórica. La planeación estratégica además de que permite ver la situación actual de la empresa, es una herramienta con la que también se puede “predecir un futuro”, o por lo menos, analizar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría desenvolverse y de esta manera estar preparada para los cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar.¹

¹ BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle Programa Editorial. Colección Notas de Clase. 2011. P.57

La importancia del trabajo de investigación que se llevó a cabo a través del desarrollo de la formulación de un plan estratégico para la Clínica ecuestre Equiden en San Pedro, Valle del Cauca para el periodo 2017 a 2021, tuvo como finalidad garantizar que cada uno de los procesos, objetivos, metas y actividades de la clínica se efectuaron de acuerdo a las políticas previamente definidas, dando el máximo beneficio en cumplimiento de la misión, integrando de esta manera a todos los funcionarios para que cumplan con eficiencia y eficacia el logro de los objetivos, optimizando los recursos para garantizar el beneficio socio económico.²

1.3.2. Justificación práctica. El desarrollo del plan estratégico se considera como una posibilidad importante para que la organización visualice mejor el entorno del negocio y de esta manera implemente estrategias corporativas coherentes con las circunstancias y exigencias del mercado.³

La investigación se desarrolló teniendo en cuenta que la decisión de planear estratégicamente comprende el diseño de herramientas enfocadas a la propuesta y consecución de objetivos y estrategias a través del pensamiento, análisis y visualización de las condiciones o situaciones internas y externas que podrían incidir de manera positiva y negativa en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio con el fin de fortalecer las falencias encontradas en la empresa.⁴

1.3.3. Justificación metodológica. Se abordaron autores como Betancourt G. Benjamín, Pereza Martha, Vidal Arizabaleta, Serna y Mintzberg Fred R. David, Porter, entre otros, estos autores harán aportes importantes para el desarrollo del tema, como la aplicación de la estrategia competitiva de la empresa definida como el conjunto de políticas que sirven a la empresa de marco general para tomar decisiones, que le permita adquirir una posición sólida a la hora de competir en su entorno sectorial; permitiendo identificar como la organización empresarial, se caracteriza por una estructura jerárquica y un conjunto de políticas y normas rígidas e independientes que la empresa ha formulado o ha ido adquiriendo a lo largo de los años, para llevar a cabo su actividad.⁵

Así mismo entender que el análisis interno engloba el estudio de los recursos, medios y habilidades con que cuenta la empresa para afrontar su entorno; así también como el análisis externo de la empresa persigue diagnosticar y descubrir los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el entorno ofrece al desarrollo estratégico de la empresa. De la misma manera el entorno hace referencia a todo

² Ibid. P.58

³ BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional. Op.Cit.p.38

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008. P.146.

⁵ BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional. Op.Cit.p.23

aquello que es ajeno a la empresa, que influye significativamente en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.⁶

Este proyecto fue muy importante tanto para el autor como para los colaboradores de la Clínica Ecuestre EQUIDEN, para el autor porque tiene un gran interés en plantear una estrategia que contribuya a solucionar la problemática a nivel interno, además al diseñar un plan estratégico se están poniendo en práctica algunas de las teorías y temáticas vistas a lo largo de su proceso de formación profesional.

La propuesta del plan estratégico beneficiaría a los trabajadores, directivos y usuarios de la Clínica, pues al aportar soluciones viables a las problemáticas que afectan su funcionamiento, se podrán proponer en un corto y mediano plazo alternativas de solución a estas situaciones.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta de un Plan Estratégico para la clínica Equiden, el cual le permitirá optimizar sus procesos administrativos y proyección hacia su futuro empresarial competitivo.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación externa e interna para identificar amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la clínica Equiden en San Pedro del Valle del Cauca.
- Formular el direccionamiento estratégico para el sistema de gestión de resultados operativos clínica Equiden de San Pedro Valle del Cauca.
- Formular el plan de acción para el mejoramiento del sistema de gestión de resultados de la clínica Equiden de San Pedro Valle del Cauca.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control del plan de mejoramiento para la clínica Equiden de San Pedro Valle del Cauca.

⁶ VIDAL A. Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2004. p.54

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco de antecedentes. Se consultaran algunos proyectos externos que aportarán y serán de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto. Entre ellos el realizado por Cristina Álzate Arango para optar al título de especialista en gerencia de I.P.S., de la Universidad Ces, Facultad de Medicina, proyecto titulado “Propuesta de un modelo de desarrollo e implementación de un plan estratégico enfocado en calidad para centros médicos veterinarios”.

El objetivo del proyecto fue desarrollar un proceso de gestión de calidad aplicable a los centros médicos veterinarios utilizando normatividad propia de su área y de áreas afines de la salud. En este proyecto se hizo una revisión sistemática de normas y estrategias que deben ser utilizadas en los procesos de estandarización en el funcionamiento de las instituciones veterinarias, los cuales además generan un impacto en términos de calidad del servicio.

También se tomará como guía el proyecto de grado “propuesta de un plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia LTDA.” de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, de la Universidad De La Salle y elaborado por Dany Arnulfo Durán Roza y Juan Sebastián Saavedra Buitrago, para optar al título de Administrador de Empresas. El objetivo general fue proponer un plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia Ltda., que le permita redirigir esfuerzos y mantenerse competitiva en el mercado.

Finalmente, en el proyecto se propuso un plan de mercadeo utilizando la matriz de las 5w, así mismo se tuvo en cuenta el análisis interno y externo realizado por medio de la aplicación de las matrices las cuales fueron parte fundamental para el desarrollo de este plan, con ello se determinó la importancia de las estrategias propuestas de producto, precio, publicidad y postventa y se propuso un plan financiero, para ello se tuvo en cuenta los diferentes diagnósticos tanto internos como externos, de esta manera se visualizó la situación financiera de la empresa, por lo cual es acertado indicar que la empresa debe aplicar el plan estratégico propuesto.

1.5.2. Marco teórico. El concepto de planeación estratégica enmarca el proceso que se llevará a cabo en la organización, describe exactamente lo que se está buscando hacer y la manera con la que se quiere llegar a formular estrategias y la forma de evaluarlas.

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores

organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.”⁷

La definición anterior describe de una forma global las definiciones de administración y dirección estratégica, que concreta brevemente todos los pasos para llegar a tener una organización efectiva. Es muy importante conocer lo que rodea a la empresa y lo que tiene internamente, para convertirlo en oportunidades y crear estrategias que ayuden a llegar al éxito de la organización.

El proceso de la planeación estratégica se empieza analizando los entornos externo e interno de la empresa, es decir, todo lo relacionado a las oportunidades y amenazas que tiene la organización y las herramientas con que cuenta para enfrentar todos los factores externos. Al conocer todas estas variables de acuerdo a la situación de la empresa, se plantean las estrategias y objetivos a los que quiere y puede llegar o alcanzar. Y por último, se debe tener un control de lo propuesto y como se cumple a lo largo del plan, por lo que se deben establecer mecanismos de control que ayuden a esto, tales como indicadores de gestión, políticas, entre otros.

Para desarrollar planeación estratégica es primordial la realización de varias matrices que permitirán un análisis más profundo y fácil de entender. Estas matrices son principalmente: La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Los pasos metodológicos para el desarrollo del trabajo, los cuales son:

- **Caracterización e historia de la organización.** Es la descripción de los factores que dieron origen a la entidad, buscando tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.⁸

⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008.p. 69

⁸ BETANCOURT GUERRERO. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas de Betancourt. 2012. Escuela Nacional del Deporte.p.16

- **Análisis externo de la organización.** El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.⁹

- **Análisis del macroambiente:** En primer lugar se determina las fuerzas o factores del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en ella.

Estas fuerzas o factores claves del entorno se suelen clasificar en fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas.¹⁰

- **Análisis del sector.** Hace referencia al entorno institucional que ofrecen productos y servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

- **Referenciación y perfil competitivo de la organización.** En este punto se compara el desempeño de la entidad con otras de su misma actividad. Es un proceso que mide productos, prácticas y servicios realizados por otras entidades más reconocidas en el sector, para conocer el perfil competitivo de la propia organización.

También, permite evaluar los factores que según el análisis previamente hecho, se clasifiquen como oportunidades y amenazas para la empresa. Consiste en escoger los elementos más relevantes para la empresa, asignar un valor de 0,0 a 1, según la importancia en el mercado en el que se encuentre la empresa, después calificar cada factor de 1 a 4, de acuerdo a la respuesta de la empresa al mercado y por último se deben multiplicar estos dos valores y sumar los valores ponderados. El resultado de esta suma obedece a que tan atractivas o no, son las oportunidades y que daño pueden hacer las amenazas, considerando que la media del mercado para esta matriz está en 2,5; valor con el que se pueden determinar si la empresa está por encima o por debajo.¹¹

⁹ Ibid.p.16

¹⁰ Ibid. P.16

¹¹ ESTRELLA, David. Matrices Estratégicas. [En línea]. [consultado 8 de agosto de 2016]. Disponible en Internet: (<http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>)

- **Análisis interno de la organización.** Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas y reducir o superar dichas debilidades.

Por consiguiente, evalúa las debilidades y fortalezas que tiene la empresa internamente, y con las que puede desarrollar estrategias para enfrentar el entorno externo. Para realizar esta matriz se tiene en cuenta un diagnóstico interno hecho, que arroje las variables críticas y que influyan en el proceso administrativo. Se deben escoger de acuerdo al previo análisis interno realizado, separar las que se consideren fortalezas y debilidades, asignar valores de 0,0 a 1 a cada factor, luego una calificación de 1 a 4, se multiplican los valores y se suman. Al igual que la matriz EFE, el resultado se compara con la media del mercado que es 2,5; si el resultado es por debajo de este número, significa que la empresa presenta debilidades internamente considerables.¹²

- **Análisis estratégico DOFA.** Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso para realizar una matriz DOFA en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.¹³

¹² SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008. p.185

¹³ Ibid.p.18

- **Direccionamiento estratégico.** El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.¹⁴

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa, pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

- **Plan de acción o implementación del plan estratégico.** Plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.¹⁵

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Al poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

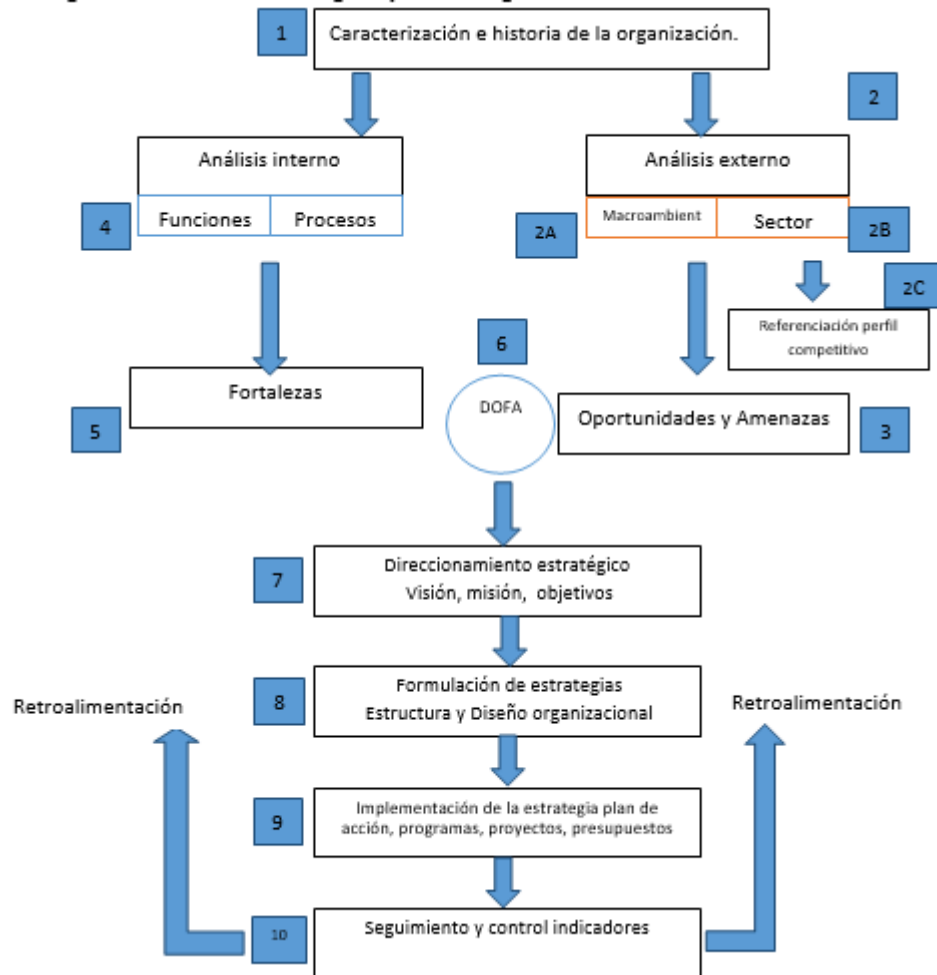
-Indicadores. Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, servicios y de apoyo a las áreas en la gestión.

-Retroalimentación. Es la acción de mandar la información desde algún punto del proceso hacia el principio de este con objeto de reconducirlo.

¹⁴ Ibid.p.18

¹⁵ Ibid.p.19

Figura 1. Proceso estratégico para la organización



Fuente: BETANCOURT GERRERO. Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Programa editorial.2013.p.17

1.5.2.1. Estrategia Competitiva. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. La estrategia competitiva de la que Michael Porter habla, implica conocer el sector y su estructura en el que se encuentra la empresa; y el posicionamiento dentro de este. Conociendo claramente lo anterior, según Porter, se puede tener una mejor idea de cómo plantear la estrategia para que sea eficaz, aunque estos dos aspectos no son los únicos a tener en cuenta. Y esto lo explica en el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Estas cinco fuerzas son: La amenaza de nuevas incorporaciones; la amenaza de productos y servicios sustitutos; el poder de negociación de los proveedores; el

poder de negociación de los compradores y; la rivalidad entre los competidores existentes.¹⁶

“Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector.”¹⁷ Se puede decir que según el autor, es importante conocer muy bien la industria y el sector en el que se encuentra, pues de esta forma la empresa será competitiva en el mercado y puede sobresalir entre los competidores.

Esta teoría y modelo de Porter servirán mucho en la realización de este proyecto, pues con base en este autor, se hará el análisis de las variables externas y el entorno de la industria en la que está la organización. Esta teoría también abarca el concepto de ventaja competitiva.

- Ventaja competitiva. “A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible.”¹⁸ Estas acciones que demuestran si tiene una posición defendible dentro de una industria, se conforman de las estrategias que dan respuesta a las cinco fuerzas competitivas. Hay tres estrategias que el autor indica como claves para lograr una ventaja competitiva, liderazgo en costos, diferenciación de la competencia y enfoque.

Estas tres estrategias son maneras alternativas que Porter aporta para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y sobresalir en la industria por encima de sus competidores. Esta definición servirá para plantear los factores claves de éxito de la empresa.

1.5.3. Marco legal.

LEY 84 DE 1989. Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia.¹⁹

Artículo 1. A partir de la promulgación de la presente Ley, los animales tendrán en todo el territorio nacional especial protección contra el sufrimiento y el dolor, causados directa o indirectamente por el hombre.

¹⁶ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 23

¹⁸ *Ibíd.*, p. 68

¹⁹ ALCALDIA DE BOGOTA. LEY 84 DE 1989. . [En línea]. [consultado 8 de agosto de 2016]. Disponible en Internet: (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8242>)

Artículo 2. Las disposiciones de la presente Ley, tienen por objeto:

- a) Prevenir y tratar el dolor y el sufrimiento de los animales;
- b) Promover la salud y el bienestar de los animales, asegurándoles higiene, sanidad y condiciones apropiadas de existencia;
- c) Erradicar y sancionar el maltrato y los actos de crueldad para con los animales;
- d) Desarrollar programas educativos a través de medios de comunicación del Estado y de los establecimientos de educación oficiales y privados, que promuevan el respeto y el cuidado de los animales;
- e) Desarrollar medidas efectivas para la preservación de la fauna silvestre.

Artículo 3. La violación de las disposiciones contenidas en el presente Estatuto son contravenciones cuyo conocimiento compete a los funcionarios descritos en el Capítulo décimo de esta Ley.

Resolución 1478 de 2006. Se referencian las materias primas y medicamentos monopolio del estado, que son dispensados actualmente por la U.A.E Fondo Nacional de Estupefacientes (medicamentos de franja violeta entre otros)

Resolución 1164 de 2002. Manejo de residuos biosanitarios en zoonosis En actividades propias de atención a animales o mascotas se generan diversos residuos, los de mayor importancia sanitaria son los generados con ocasión de atención preventiva (vacunación) y de cuidado como tal (excretas. En el proceso de vacunación realizado por las autoridades sanitarias ya sea de las DTS o del ICA se generan residuos reciclables y cortopunzante.

Ley 073/85. Código de ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia y zootecnia en Colombia.

Decreto 2257 de 1986. Autorizaciones, licencias sanitarias, permisos, salvoconductos, registros y certificados, especial atención a los artículos 64 y 71 que hablan de las autorizaciones sanitarias para zoológicos y clínicas veterinarias y de los requisitos especiales para clínicas y consultorios veterinarios.

Ley 9 de 1979. Código Sanitario nacional, especial atención al manejo de aguas

Decreto 2676 de 2000. Reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares

1.6. METODOLOGÍA.

Para el desarrollo del proyecto y teniendo en cuenta los temas que conforman una planeación estratégica, se estableció el tipo de investigación, diseño metodológico y las fuentes de información.

1.6.1. Tipo de investigación. El tipo de investigación del proyecto fue exploratorio-descriptivo:

- **Estudio Exploratorio.** Se define como estudio exploratorio: “El primer nivel de conocimiento científico que se quisiera obtener sobre un problema de investigación que tienen como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis.”²⁰

Este tipo de estudio fue importante porque se conocieron investigaciones bibliográficas, las cuales darán el aporte para el adecuado desarrollo del proyecto. La información que se recolectó, fue adecuada con el proceso de planeación estratégica y todos sus temas adyacentes, ya que permitió abrir un campo de conocimiento para el mejor avance de esta investigación.

- **Estudio descriptivo.** El estudio descriptivo es aquella que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”²¹

1.6.2. Método de investigación. El método de investigación fue mixta, porque implicó tanto investigación documental, como de campo; con el fin de obtener la información necesaria para lograr cumplir con los objetivos establecidos para este proyecto. La investigación de campo consistió en información proveniente de entrevistas y observaciones, la cual se complementó mediante la información de carácter documental, como la consulta de libros, artículos o ensayos de revistas y periódicos, o bien en documentos que se encuentran en los archivos de la empresa.²²

También fue deductivo, porque partió de situaciones individuales y particulares de la Clínica ecuestre Equiden, para llegar a mostrar situaciones generales de la entidad y analítico porque evaluó la situación descrita con el propósito de mejorarlo.

²⁰ MENDEZ, Carlos E. Metodología. Ed 2. McGraw Hill. 1995. p. 123

²¹ *Ibíd.* p. 125

²² Hernández, R Fernández y Baptista. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.2006.P34

1.6.3. Fuentes de información. Las fuentes de información, son todos aquellos recursos de los que se dispone para buscar, localizar e identificar información.

Fuentes primarias.

-Observación. Mediante la observación directa se determinaron los problemas existentes en la Clínica Equiden y se consignaron en los instrumentos que posteriormente se determinaron, para poder analizarlos y tomar decisiones

Para analizar los datos que se obtuvieron mediante la observación, se utilizaron las matrices propuestas por Huberto Serna.

- ✓ **Matriz de categorías PCI.** La cual examina las debilidades y fortalezas de la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnología y talento humano.
- ✓ **Matriz POAM.** Este perfil analiza las amenazas y oportunidades de los factores tecnológicos, economía, política, geográficas y sociales.
- ✓ **Hoja de trabajo DOFA.** Con base a los anteriores análisis (PCI y POAM) debe realizarse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis.
- ✓ **Análisis DOFA.** Al confrontar cada uno de los factores claves de cada uno de los análisis, se deberá relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades FO – FA – DO – DA.

Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias fue el Material bibliográfico sobre Planeación estratégica, administración estratégica y Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DEL HOSPITAL ECUESTRE EQUIDEN DE SAN PEDRO VALLE DEL CAUCA

La empresa sobre la cual se realiza el análisis del entorno es el Hospital Ecuestre Equiden

2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES

El Hospital equino Equiden brinda los servicios de veterinaria en todas sus especialidades a grandes y pequeños animales del ámbito rural o urbano, incluyendo otras especies de desarrollo industrial o comercial; como también la importación, exportación, compraventa y comercialización de todo tipo de animales, medicamentos veterinarios y productos alimenticios.

El Recurso Humano de la clínica correspondiente a la parte administrativa está conformado por: un Director. El personal de la parte de Salud corresponde a: 2 médicos, un odontólogo, un anesthesiólogo y un ortopedista

El segmento de mercado atendido por la institución corresponde a los habitantes del municipio de San Pedro Valle del Cauca en la vereda Monte grande.

2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

2.2.1. Misión. Nuestra misión en el Centro Equino Quirúrgico, rehabilitación y odontología especializada (Equiden) es velar por el bienestar y salud de toda la industria equina, proporcionando la mejor atención a nuestros clientes y así satisfacer todas sus necesidades con un servicio basado siempre en la calidad, compromiso y respeto.

2.2.2. Visión. Nuestra visión es ser el centro médico equino quirúrgico, rehabilitación y odontología especializada líder en salud y bienestar de la industria equina, en un crecimiento continuo. Identificarse siempre por prestar el mejor servicio y de la mejor calidad, llegar a cada rincón del país, ser reconocido a nivel nacional y mundial, que sea vista como un ejemplo a seguir, brindar conocimiento y brindando oportunidades de desarrollo profesional.

2.2.3. Valores. El centro médico equino quirúrgico, rehabilitación y odontología especializada les manifiesta mediante la práctica de sus servicios los siguientes valores:

Amor: A cada actividad que estemos realizando ya que nuestra labor la cual realizamos con la mayor satisfacción del deber cumplido.

Profesionalismo. En cada uno de los casos encontrados solucionándolos de la mejor manera aportando los conocimientos necesarios y suficientes para realizar la necesidad.

Pasión. Por lo que hago en el campo que me desempeño sentir las cosas como propias apoderándome del conocimiento e impartirlo en el momento adecuado.

Calidad. De dar siempre lo mejor en cada caso llegar hasta lo último siempre de la mejor manera generando confianza y rectitud en lo que realizamos día a día

Respeto. Por nuestro cliente interno y externo demostrando con ello una muestra de humildad ante nuestra industria equina y propietarios.

2.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La entidad está conformada por el conjunto de unidades orgánico - funcionales encargadas de todo el proceso de producción y prestación de servicios veterinarios, con sus respectivos procedimientos y actividades, incluyendo la atención administrativa demandada por el usuario. Comprende la definición de políticas institucionales de atención, el tipo de recursos necesarios para el efecto.

✓ **Cirugía.** El equipo del Hospital equino Equiden le permite realizar todo tipo de intervención quirúrgica las 24 horas del día los 365 días del año, en caso de emergencia o programada. El equipo profesional está capacitado para desarrollar técnicas quirúrgicas abdominales, ortopédicas, musculo tendinosas y reproductivas.

✓ **Medicina interna.** La evaluación, diagnóstico tratamiento de las diferentes enfermedades médicas que afectan a los equinos, internados en el hospital equino Equiden y servicio externo en el predio de origen, cuentan con el respaldo científico, ético y profesional de un pool de médicos veterinarios especializados en el área, con las ayudas diagnósticas y de laboratorio que amerita cada paciente.

-Evaluación en estética de vías áreas altas y bajas por fibroscopia.

-Manejo médico del síndrome neurológico equino, en pesebrera de contención.

-Evaluación gastroscopias.

-Radiología portátil.

-Laboratorio clínico automatizado.

-Manejo externo del paciente en predio de origen dispone de 11 pesebreras con los más altos estándares de bioseguridad para hospitalización de pacientes en cuidado intensivo-intermedio-observación y general.

✓ **Evaluación ortopédica.** Las claudicaciones como primera causa de disminución en el desempeño competitivo es una prioridad para el equipo profesional a cargo de esta área, realizando un detallado examen ortopédico siguiendo los lineamientos descritos por organizaciones de alto reconocimiento mundial como AOEP, manejo de anestesia, diagnóstica, Imagenología (Rx, ultrasonografía, artroscopia) que complementan el diagnóstico. El Hospital equino cuenta con áreas afines como fisioterapia y herraje correctivo que contribuyen en gran medida a la resolución de los problemas locomotores de los caballos.

✓ **Fisioterapia.** Es un apoyo curativo a patologías del sistema musculoesquelético, que hace uso de agentes físicos para su aplicación como la electroestimulación muscular, campos magnéticos pulsátiles, ultrasonido terapéutico, una piscina con el máximo de seguridad para el manejo equino con un sistema a cuatro o tres vientos que garantiza una técnica acuática eficaz, botas para baños de contraste con las terapias ofrecidas por el hospital equino, con dos fines básicos para el caballo por un lado el apoyo terapéutico e incursionar en el acondicionamiento físico de ejemplares de alto rendimiento deportivo.

✓ **Reproducción.** Las técnicas reproductivas con los más altos estándares de calidad, recepción de yeguas con alto valor genético, para el lavado de embriones con instalaciones cómodas y seguras para los ejemplares, evaluación clínica de los problemas reproductivos más frecuentes en las yeguas (repetición de servicios), Andrología completa del Caballo reproductor, pone a su disposición un nuevo servicio de lavado retrogrado del epidídimo para recuperación del material genético de caballo con riesgo inminente de muerte y post-mortem.

✓ **Odontología.** Evaluación endoscópica intra-oral para identificar las diferentes patologías que se pueden presentar en la cavidad bucal que interfieren en su proceso masticatorio y digestivo. Exodoncia y cirugía en la cavidad bucal.

-Procedimientos ambulatorios en las instalaciones del Hospital Equino Equiden y externos dentro y fuera del país.

-Actualmente cuenta con equipos motorizados de alta tecnología.

3. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación se presenta un análisis del entorno la clínica Equiden, enfocado en todos los factores externos que afectan positiva y negativamente a la empresa como son el entorno económico, social, cultural, tecnológico, ambiental y legal, que de alguna manera determinan como el sector en que incursiona la clínica.

La información recolectada para la elaboración de las variables se realizó a través de un trabajo de campo y utilizando diferentes medios como: bibliografía de libros, revistas de asociaciones, cartillas relacionadas con sector equino y clínicas veterinarias, e Internet. Las variables seleccionadas tratan de ajustarse de manera certera a la realidad departamental especialmente local (Buga-Valle) y las cifras que se muestran corresponden a datos recientes. Es así, como a través de Tablas, hace las respectivas calificaciones si es amenaza u oportunidad, con su nivel de importancia mayor o menor. Se presenta variables y posteriormente se selecciona la más influyente tanto negativa como positiva.

3.1. MACROAMBIENTE

3.1.1. Entorno económico. La política fiscal es el conjunto de medidas e instrumentos que utiliza el Estado para recaudar los ingresos necesarios para la realización de las funciones del sector público. Su fin no es otro que aumentar o disminuir la actividad económica, principalmente mediante la recaudación de impuestos y la aplicación del gasto público. Por tanto, las dos variables clave de la política fiscal, que puede ser tanto expansiva como restrictiva, son los ingresos públicos y los gastos públicos.²³

A través de la ley 1607 del 26 de diciembre de 2012, el presidente Juan Manuel Santos firmó la nueva reforma tributaria que comenzó a regir el primero de enero de 2013. Esta reforma contiene normas en materia de: impuestos a personas naturales, impuestos a las sociedades, reforma del Impuesto al Valor Agregado –

²³ ¿Qué son las políticas económicas? La política Fiscal. El Blog Salmón. 23 de Enero de 2013. [En línea] [Consultado el 15 de Junio de 2015] Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-politicas-economicas>

IVA, e impuesto al consumo, ganancias ocasionales, y normas anti evasión y anti elusión.²⁴

El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, en el tercer trimestre del 2016, creció 1,2% con respecto al mismo periodo de 2015, según revelaron las últimas cifras del DANE. Además, en los primeros nueve meses del 2016 (enero - septiembre) el crecimiento fue de 1,9%.²⁵

En cuanto a las proyecciones en el sector de la agricultura al finalizar 2017, se estima un mayor dinamismo (2,1%) comparado con el 2016 (1,5%), principalmente por la superación de los fenómenos climáticos que afectaron al agro durante el año anterior.

Por otro lado, según cálculos realizados por FEDEQUINAS (Federación Nacional Colombiana de Asociaciones Equinas) con datos propios y del DANE, la industria equina aporta el 0.14% del PIB total, que corresponde al 4,35% del PIB-A (PIB Agropecuario), que provienen principalmente de la exportación de equinos (Asnos y Caballos de Paso Fino Colombiano).

Esta industria se caracteriza por la gran cantidad de empleos que genera, ya que los caballos (en especial los caballos mantenidos en establos) requieren de una cantidad importante de cuidados y prácticas, y cuando es usado en competencias demanda el trabajo de otras personas; FEDEQUINAS calcula que un criadero genera mínimo 4 empleos directos, lo que equivale a 97.984 empleos en los 24.496 criaderos existentes en el país; adicionalmente, genera 5 empleos indirectos por criadero, que corresponden a 122.480 empleos adicionales, es decir un total de 220.464 empleos en el país.

Ahora bien, en el municipio de San Pedro, donde está ubicado la clínica, la actividad económica se centra básicamente en el comercio, teniendo entonces que la actividad comercial y de servicios ha presentado un crecimiento considerable en los últimos años registrándose en la actualidad 91 locales comerciales de diferente actividad, participa un 52% del total de la economía del municipio, donde se puede resaltar que existen en promedio 52 establecimientos

²⁴ LEGIS. Comunidad Contable. Expedida Reforma Tributaria Ley 1607 de 2012. . [En línea] [Consultado el 15 de Junio de 2015] Disponible en: http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-121221-01-%28expedida_la_reforma_tributaria%29/noti-121221-01-%28expedida_la_reforma_tributaria%29.asp

²⁵ Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Cierre Fiscal Gobierno Nacional Primer Trimestre de 2014. Balance Preliminar. [En línea] [Consultado el 15 de Junio de 2015] Disponible en <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicaFiscal/CierreFiscal/2014/2014-06-30-Cierre-Fiscal-GNC-1T2014.pdf>

que comercializan frutas y verduras y le siguen en orden de importancia la venta de textiles y adornos.

La actividad comercial más importante del municipio la lidera la actividad avícola a nivel Departamental, cuenta con un gran número de avícolas de amplia trayectoria, también es un sector que genera empleo, siendo así un polo de desarrollo económico de la región.

En este trabajo se analiza en forma específica cómo los diferentes entornos influyen en el funcionamiento de un centro de salud equino:

Análisis del subsector Servicios (veterinarios):

La Encuesta Anual de Servicios realizada por el DANE en Colombia, correspondiente al año 2015, se crearon 257.835 empresas; 63.029 sociedades y 194.806 personas naturales, una cifra 15% menor a la registrada en 2014. De las 257.835 unidades económicas creadas en el año pasado, la mayor concentración se encuentra en el sector comercio (99.811), seguido de alojamiento y servicios de comida (32.135), industria manufacturera (27.139), actividades profesionales y científicas (17.587), construcción (15.397), Actividades de servicios administrativos y de apoyo (10.617) y otras actividades de servicios (10.519). Estos siete sectores dan cuenta del 82,7 % del total de unidades creadas.

Los departamentos de mayor participación en el total de unidades productivas nuevas fueron: Bogotá (61.132), seguido de Antioquia (33.666), Valle del Cauca (26.266), Santander (14.805), Cundinamarca (13.785) y Atlántico (11.859).

Cabe destacar que en el sector comercio, el cual concentra el 38,7 % de las nuevas unidades empresariales, los subsectores que exhibieron una dinámica positiva en comparación a 2014 fueron: comercio al por mayor de bebidas y tabaco, con un crecimiento del 10,6 %; seguido de comercio al por menor realizado a través de internet, con 8,9 %, y comercio al por mayor de prendas de vestir con 8,5 %.²⁶

²⁶ COMFECAMARAS. Con cerca de 39 %, el comercio concentró el mayor número de empresas creadas en Colombia en 2015. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/417-con-cerca-de-39-el-comercio-concentro-el-mayor-numero-de-empresas-creadas-en-colombia-en-2015>

3.1.2. Entorno social.

Demografía. El territorio está dividido en dos regiones naturales diferentes: una plana que se extiende a la orilla derecha del río Cauca, hasta el pie de la Cordillera Central, y otra montañosa, situada al oriente, que corresponde a la vertiente occidental de la Cordillera Central de los Andes.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) a 2015, San Pedro tiene 18128 habitantes, con distribución de población 39,1% en el casco urbano y 60,9% rural. El 49,5% de sus habitantes son de sexo femenino y 50,5% del sexo masculino.²⁷

- **Educación.** En infraestructura y con referencia a la primaria, se encuentra la existencia de 33 escuelas las cuales están ubicadas en el área rural 27 (67.6%), con 37 docentes (42.5%), 122 grupos (72.2%) y 1.133 estudiantes (43.1%), lo que presenta una relación muy coherente en términos de los porcentajes de participación dentro del total de cada variable, lo que es explicable por la movilidad intermunicipal de los estudiantes para asistir a clases.²⁸

- **Servicios públicos**

Acueducto: La cobertura en el área urbana es del 100%, con cerca de 2000 usuarios de los cuales solo 150 son comerciales, industriales y oficiales. La situación de la zona rural es bien diferente, muy desfavorable, por cuanto haciendo uso de fuentes de agua contaminadas por otros usos, la población enfrenta problemas de salud.²⁹

Energía eléctrica: El servicio de distribución de energía eléctrica es prestado por la Empresa de Energía del pacifico (EPSA S.A. ESP), a través de la subestación de Costa Rica y El Paraíso con una capacidad instalada de 15.75MVA. En la zona rural la cobertura en la prestación de este servicio es baja, así mismo su calidad y la ausencia en los trayectos carreteables, en la actualidad se atienden 1.348 usuarios.³⁰

Sistema de Transporte: El transporte intra municipal presenta deficiencias en razón de cubrimiento por extensión y tiempo, lo que aumenta los riesgos anteriormente descritos. No existe un equipamiento o lugar de distribución del

²⁷ Esquema de Ordenamiento Territorial "LA OPCIÓN QUE SAN PEDRO QUIERE". [En línea] [Consultado el 15 de octubre 2016] Disponible en http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76670T7T000.PDF

²⁸ *Ibíd.* P.97 – 98

²⁹ *Ibíd.* P. 108 – 109

³⁰ *Ibíd.* P. 113

mismo, así se hace más difícil el control de las empresas registradas. Además, la piratería afecta la prestación del servicio para el usuario. .³¹

- **Seguridad y Convivencia.** Tiene por el sur a Guadalajara de Buga que es sede del Tribunal Superior de Justicia que abarca entre otros municipios a San Pedro; Sede del Batallón de Artillería No.3 “Palacé” que ejerce jurisdicción también sobre esta municipalidad para garantizar seguridad a sus habitantes. Por el norte a Tuluá, la ciudad corazón, con su escuela de formación de la Policía Nacional “Simón Bolívar” ofrece seguridad a la región y fuente de trabajo a las juventudes que decidan por el servicio policial.³²

3.1.3. Entorno jurídico y legal. En Colombia existe la Ley 100 la cual decreta que La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad³³

La fiscalización programada de clínicas equinas no es una actividad priorizada debido a que no constituyen factores de riesgo relevante para la salud pública, por lo que la inspección a estos establecimientos se realiza exclusivamente en base a denuncias de la comunidad, las que son recibidas de manera extremadamente ocasional, las que se refieren principalmente a olores molestos, contaminación acústica y proliferación de plagas (moscas, roedores, garrapatas, pulgas, etc.). A continuación, se describen algunos de estos problemas acompañados de recomendaciones para resolverlos en base a experiencias, observaciones y sugerencias obtenidas en las fiscalizaciones y visitas a terreno a clínicas veterinarias y otras instalaciones con problemas similares.

- **Disposición de Residuos.** No existen reglamentaciones específicas exigibles a las clínicas veterinarias en estas materias, sin embargo, si lo son las “buenas prácticas de higiene” que se desprenden del Código Sanitario, sus reglamentos complementarios y normativa vigente relacionada (Ley 1252 de 2008. Por la cual

³¹ Ibíd. P. 118

³² Ibíd. P. 119

³³ COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 100. (23 diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá D.C.: 1993. No. 41148. p. 1- 168

se dictan normas prohibitorias en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones). Estas normas unidas a imperativos de carácter ético y profesional, obligan a realizar una adecuada disposición de los residuos sólidos, especialmente aquellos que puedan significar riesgo para los trabajadores, la comunidad y el entorno. Además, obligan a mantener adecuadas condiciones de aseo, orden y limpieza de todas las instalaciones. En la mayoría de los casos la solución pasa por adoptar estas simples medidas, más que grandes inversiones en infraestructura o nuevos procesos. Por otra parte, cumplir con esta norma contribuye a reducir enormemente los subsecuentes problemas de malos olores proliferación de vectores y problemas a los vecinos.

Según el Decreto 4741 de 2005 los generadores de residuos peligrosos deben contratar los servicios de almacenamiento, aprovechamiento, recuperación, tratamiento o disposición final con empresas que cuenten con licencias, autorizaciones o permisos ambientales.

COMPARENDO AMBIENTAL El comparendo ambiental es establecido en Colombia por la Ley 1259 de 2008 y tiene como finalidad crear un instrumento que fomente la cultura ciudadana sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas a todas aquellas personas naturales o jurídicas que infrinjan la normatividad existente en materia de residuos sólidos; así como propiciar el fomento de estímulos a las buenas prácticas ambientalistas. Son sujetos pasivos del Comparendo Ambiental todas las personas naturales y jurídicas que infrinjan la normatividad existente en materia de residuos sólidos, sean ellos propietarios o arrendatarios de bienes inmuebles; gerentes, representantes legales o administradores de todo tipo de negocio, industria o empresa; las personas responsables de un recinto o de un espacio público o privado; los responsables de cualquier institución pública o privada; los representantes de las instituciones educativas; los peatones que hacen uso del espacio público; los conductores y pasajeros de todo tipo de vehículo y en general todos los usuarios del servicio público de aseo.

Ley 240 de 1995. Por medio del cual se aprueba el “Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Federativa del Brasil sobre Sanidad Animal para el intercambio de Animales y Productos de Origen Animal” Protocolo para condiciones fijadas sanitario-veterinarias para importación y exportación de animales vivos y de animales de producto animal, compromisos para cumplir requisitos zoonosanitarios, intercambio de boletines zoonosanitarios compartiendo información datos estadísticos compartiendo información sobre enfermedades infecto contagiosas y parasitarias de los animales.

3.1.4. Entorno medioambiental. Está constituido por todos los elementos físicos y naturales que rodean la clínica y que son utilizados por el hombre, así como las interrelaciones que se generan entre los seres vivos, entre estos y los elementos inertes.

La Clínica Equiden opera dentro de un ecosistema específico, pero causa modificaciones o desequilibrios de este. La empresa no solamente presta un servicio, también ha estado produciendo desechos y desperdicios que son arrojados al aire, al agua o a los suelos.

De esta forma el ambiente representa un entorno estratégico para la organización, ya que son muchas tendencias que corresponden a la preocupación de los seres humanos por ofrecer un futuro posible a las generaciones venideras.

La política ambiental del Valle del Cauca está enmarcada en la constitución política de Colombia de 1991 y de su correspondiente desarrollo legislativo contiene en la Ley 99 de 1993, en donde la protección del medio ambiente se consolidó con el fortalecimiento de las entidades territoriales, de sus mecanismos de gestión y de sus funciones muy precisas sobre la material.

El Departamento del Valle del Cauca, su plan de desarrollo 2016-2019 presentan una serie de políticas a nivel ambiental y estrategias orientadas a delimitar, manejar, conservar y preservar el territorio departamental y los recursos naturales del que hacen parte, incorporando criterios de sostenibilidad, orientación, localización y aplicación de tecnologías apropiadas para los sistemas productivos.

3.1.5. Entorno tecnologico. El nuevo escenario mundial ha cambiado; la tecnología esta mas disponible, los clientes son mucho mas asertivos, la informacion medica se encuentra tan al alcance de la mano, asi como los instrumentos modernos que se pueden utilizar en la medicina veterinaria de tal forma que facilitan los procesos y las cirugias. Esto puede afectar al Hospital con respecto a la modernizacion constante y el capital de inversion que deberá emplear para comprar dichos instrumentos, sin embargo esto sería una gran diferenciacion para la empresa.

3.2. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

Este punto constituye la metodología para analizar las oportunidades y amenazas que emergen en el sector.

✓ **Competidores existentes.** La rivalidad entre los competidores es baja, porque no existe empresas que presenten el servicio cerca de San Pedro Valle, igualmente las barreras de salida son bajas, el mayor costo es el de la mano de obra capacitada como lo son los médicos veterinarios.

Un factor que le ha permitido a la Clínica Equiden sobre salir de sus competidores es contar con una alta experiencia en el mercado, además, cuenta con excelente infraestructura, determinados equipos y material de alta tecnología clínica, pero también necesita seguir mejorando su equipamiento con la incorporación de equipos de última generación (con avances tecnológicos más especializados).

• **Amenaza de ingreso de nuevos competidores.** Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que puedan dificultar el desarrollo de este proceso, se tiene los siguientes:

La experiencia, tecnología aplicada, acceso a mejores proveedores son grandes barreras para los nuevos competidores.

Por lo tanto, la amenaza de ingresos de nuevos competidores es baja por que las barreras de entrada son altas, debido a las grandes inversiones de capital que se necesitan para entrar al sector. Además, es necesario contar con mano de obra especializada.³⁴

▪ **Amenaza de productos sustitutos.** Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico, son los que manifiestan una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtienen beneficios mayores al sector en cuestión. Esto quiere decir que es una amenaza baja, ya que los principales sustitutos en productos y servicios son los ofrecidos por las

³⁴ ARANGO SANCLEMENTE, Sebastián. Op.Cit. p.45

consultas incluidas en las sociedades protectoras de animales y por las municipalidades.³⁵

- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores tienen cierto poder de negociación sobre un sector, ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

En general la mayoría de los proveedores maneja un crédito de treinta días aunque algunos exigen igualmente pago de contado. En la Clínica Equiden tienen un buen poder de negociación con sus principales proveedores el cual se basa en la tradición y la confianza ganada por las relaciones tan constantes y durables, lo que le ha permitido a la clínica obtener plazos hasta de 60 días para negocios especiales.

- **Poder de adquisición de los consumidores.** El poder de negociación es alto, porque los clientes del sector no tienen opciones de clínicas ecuestres.³⁶

Los clientes en el sector equino manejan condiciones de pago de contado. Aunque a la Clínica no le conviene ser demasiado estricto en sus negociaciones ya que los clientes buscan facilidades de pago que otras compañías si están en capacidad de ofrecer y lo pueden cambiar muy fácilmente al sentirse atraídos por otras condiciones.

3.3. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN.

La Clínica Equiden no tiene competencia directa, ya que en el municipio de San Pedro no cuenta con un lugar especializado en equinos, como tampoco con equipos para atender tanto emergencias como procesos no riesgosos. Las entidades prestadoras del servicio equino en el país se encuentran en las principales ciudades como lo son Bogotá, Medellín, Manizales, entre otras. Las clínicas más cercanas y reconocidas son:

³⁵ Ibíd., p.46

³⁶ Ibíd., p.47

3.3.1. Descripción de empresas a comparar

- **Clínica de la universidad CES.** Es un moderno centro de servicios en Medicina Veterinaria y Zootecnia, concebido como una unidad de apoyo a las actividades docentes y asistenciales integrales para el sector agropecuario, con un diseño arquitectónico y una planta física y técnica adaptada para la prestación de servicios específicos de múltiples áreas.

-

El centro de veterinaria y zootecnia cuenta con servicios especializados de medicina general, medicina interna y anestesiología, hospitalización con monitoreo las 24 horas del día, servicios de cirugía, especializados en cirugía abdominal, cirugía ortopédica, cirugía de vías respiratorias y laparotomía exploratoria, y diagnóstico especializado como ecografía, radiología digital y endoscopia, además de artroscopia y laparoscopia.

- Medicina interna equina.
- Diagnóstico por imagen
- Ortopedia y diagnóstico de claudicaciones
- Hospitalización y cuidados intensivos

Está equipado con un amplio quirófano, dotado de los equipos necesarios para realizar las intervenciones quirúrgicas en los caballos. El quirófano tiene la posibilidad de administrar anestesia inhalatoria guiada por especialistas en el área, además de contar con monitores de constantes cardiovasculares y respiratorias, así como todo lo necesario para las intervenciones quirúrgicas³⁷

-**Universidad de Caldas.** El Hospital Veterinario adscrito al Departamento de Salud Animal se ha solidificado en el último medio siglo como una institución de alta referencia para la oferta de servicios de salud en los animales domésticos que integran la cultura y el sistema productivo de la eco región cafetera, igualmente se ha integrado en el sistema educativo con la formación agropecuaria del centro occidente del país al ofrecer los espacios para la práctica clínica en los estudiantes de Medicina Veterinaria y Zootecnia.³⁸

Los SERVICIOS que ofrece son:

- Hospitalización

³⁷ CES. Veterinaria y Zootecnia. [En línea] [Consultado el 15 de octubre 2016] Disponible en www.ces.edu.co/index.php/veterinaria-y-zootecnia.

³⁸ Universidad de Caldas. Hospital veterinario [En línea] [Consultado el 15 de octubre 2016] Disponible en www.ucaldas.edu.co/portal/hospital-veterinario.

- Servicios Quirúrgicos
- Laboratorio Clínico veterinario
- Laboratorio de patología veterinaria
- Laboratorio de Imágenes diagnósticas: Radiología, ecografía
- Laboratorio de Parasitología
- Asesoría en programas de salud pública y medicina veterinaria preventiva.
- Conservación, plastificación y replicación de piezas anatómicas.³⁹

- **Equi-Tech.** Es un hospital veterinario especializado en la atención, tratamiento y cirugía de equinos, en todas las disciplinas (Polo, Salto, Adiestramiento, Enduro, Criollos, Ibéricos, Cuarto de Milla). Durante todos estos años de experiencia ha tenido la oportunidad de trabajar con caballos de todas las disciplinas hípcas y en todos los niveles, desde los caballos de paseo, hasta los de alta competición de los equipos olímpicos.⁴⁰

3.3.2. Factores claves de éxito.

- **Ubicación geográfica.** La ubicación geográfica es un factor que determina en gran medida la clientela, la duración y en resumen el éxito: una ubicación inadecuada afectaría gravemente a la gestión, incluso del comerciante más hábil.
- **Portafolio de servicios.** Hace referencia a la capacidad de la empresa para diversificar los servicios que ofrece a sus clientes buscando satisfacer sus necesidades, buscando de esta manera obtener ventajas frente a los competidores.
- **Personal médico.** Es un punto muy importante porque el trabajo medico es un trabajo individual, y su función es el trato directo con el paciente.
- **Desempeño financiero.** su gestión financiera debe tomar en consideración importantes relaciones que tienen las finanzas dentro de una organización a fin de asegurar que los fondos asignados sean empleados de manera adecuada y responsable.
- **Infraestructura.** La carencia de espacios adecuados para el desarrollo de los distintos procesos administrativos, operativos y asistenciales, así como la carencia

³⁹ Ibíd.

⁴⁰ Equi-tech. Hospital. [En línea] [Consultado el 15 de octubre 2016] Disponible en <http://www.equi-tech.com.co/>

de equipamiento adecuado para realizar la tarea asistencial, generan un impacto directo sobre el déficit organizativo de la organización.

- **Infraestructura tecnológica.** es importante para el diagnóstico, tratamiento apropiado, estas variables en términos de satisfacción del cliente.
- **Calidad en el servicio.** Existe consenso en que esta variable sin el complemento de la calidez humana generan deficiencias en su percepción de satisfacción.
- **Mercadeo y publicidad.** Sostiene que la principal tarea de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y satisfacerlos a través del diseño, precio, comunicación y presentación de ofertas adecuadas y viables desde el punto de vista competitivo.
- **Tarifas ofrecidas.** Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto sanitario o la suma de valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar un producto o servicio de salud. Pero, el precio no sólo incluye los costos monetarios, sino también indica al cliente la calidad del producto o servicio y la satisfacción que puede esperar de él.
- **Cobertura.** Debe prestar siempre un excelente servicio a los clientes usuarios, proporcionándoles todas las facilidades posibles, sea para su ingreso como para su alta, hospitalización o atención, o la liberación de reembolsos de gastos médicos.

3.3.3. Perfil competitivo. A continuación se presenta la matriz del perfil competitivo donde se describe cada uno de los factores de éxito mencionados anteriormente. La calificación se realizó teniendo en cuenta valores establecidos al momento de describir el grado de liderazgo de las principales entidades de la competencia y se estableció un rango de 1 a 4, donde 4 es el máximo valor y 1 es el valor mínimo. (Ver tabla 1)

Cuadro 1. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		EQUIDEN		Clínica de la universidad CES		Equi-Tech.		Universidad de Caldas.	
	%		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Ubicación geográfica	15%	0,15	4	0,60	3,5	0,53	4	0,60	4	0,60
Portafolio de servicios	12%	0,12	3	0,36	4	0,48	3,5	0,42	3	0,36
Personal medico	15%	0,15	3,5	0,53	4	0,60	3,5	0,53	3	0,45
Desempeño financiero	7%	0,07	3	0,21	3,5	0,25	3	0,21	4	0,28
Infraestructura hospitalaria	9%	0,09	4	0,36	3	0,27	2,5	0,23	3,5	0,32
Infraestructura tecnológica	9%	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3,5	0,32
Calidad en el servicio	6%	0,06	3,5	0,21	4	0,24	3,5	0,21	3	0,18
Mercadeo y publicidad	8%	0,08	3	0,24	3	0,24	3,5	0,28	4	0,32
Tarifas ofrecidas	9%	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3,5	0,32
Cobertura	10%	0,10	3,5	0,35	3	0,30	4	0,40	4	0,40
TOTAL	100%	1,00		3,31		3,62		3,50		3,54

Fuente: elaboración propia

La clínica Equiden realiza grandes esfuerzos con el fin de adaptarse a las exigencias que plantea el mercado, logrando obtener una posición sobresaliente frente a sus competidores. Como se puede observar entre las variables más relevantes, está la infraestructura, Equipo Médico, tecnología, infraestructura, cumplimiento estándares de calidad y mercadeo.

La posición actual la Clínica Equiden frente a los demás competidores incluidas en el benchmarking, se ubica en el último lugar con un valor de 3.30, lo cual si bien no hace parte del rango más bajo, muestra que se aleja de ser líder, que en este caso es la Clínica de la universidad CES.

3.4. CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE LOS FACTORES EXTERNOS

Para esta evaluación se siguió la metodología que se explica a continuación:

- Se obtuvo información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Se seleccionaron áreas de análisis (políticas, sociales, tecnológicas entre otras) y sobre cada una de estas se realizó una lluvia de ideas.
- En la primera “columna clave” se seleccionaron variables del entorno que son muy importantes para la organización, con la ayuda del personal directivo de la clínica.
- Posteriormente, el personal directivo clasificó cada una de las variables en amenazas u oportunidades y su impacto y las evaluaron en altas, media o baja (ver Cuadro 2).

Cuadro 2. POAM

VARIABLE	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICO									
Crecimiento del PIB	X						X		
Crecimiento de la inflación				X					
Costo de insumos					X				
Tratados de libre comercio	X								
POLÍTICOS									

VARIABLE	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Normas legales de impuestos					X				
Normas y leyes que regulan el sector				X					
SOCIAL									
Inseguridad ciudadana y delincuencia					X			X	
Niveles de formación y educación	X						X		
Estabilidad de la oferta laboral	X							X	
Responsabilidad social		X					X		
TECNOLÓGICO									
Amplia cobertura de las tecnologías de la información y de internet	X						X		
Alto costo de nuevas tecnologías en los procesos				X			X		
Automatización de procesos	X						X		
Diversidad de disponibilidad de software para el control de los procesos	X								
MEDIOAMBIENTE									
Política Ambiental				X					
Cambios climáticos					X				
COMPETITIVOS									
Posición geográfica	X						X		
Barreras de entrada						X			X
Tamaño del mercado.	X						X		
Entrada de productos sustitutos					X		X		
Amenaza de ingreso de nuevos competidores					X				X
Poder de negociación de los proveedores						X		X	
Poder de adquisición de los consumidores		X					X		
Competitividad internacional					X		X		

Fuente: Se tomó como guía de SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y gestión, teoría y metodología. 6ª edición. Bogota:3R. p.127

3.4.1. Evaluación factores externos. A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores externos, donde a cada variable se le asignó un peso en

porcentaje, de acuerdo a su importancia teniendo en cuenta los demás factores analizados.

En este proceso evaluador, se buscó medir que tan fuerte e impactante es esa variable para la clínica. Por lo tanto, en el siguiente análisis se clasifica los factores en amenazas y oportunidades para denotar su importancia (ponderar) y establecer su calificación:

- 4=Oportunidad mayor
- 3=Oportunidad menor**
- 2=Amenaza menor**
- 1=Amenaza mayor**

Cuadro 3. Matriz de evaluación de factor interno E.F.E.

Variables	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Crecimiento del PIB	5%	3	0,15
Tratados de libre comercio	3%	4	0,12
Niveles de formación y educación	4%	4	0,16
Estabilidad de la oferta laboral	4%	4	0,16
Responsabilidad social	3%	4	0,12
Amplia cobertura de las tecnologías de la información y de internet	5%	4	0,2
Automatización de procesos	5%	4	0,2
Diversidad de disponibilidad de software para el control de los procesos	5%	3	0,15
Posición geográfica	5%	4	0,2
Tamaño del mercado.	3%		0
Poder de adquisición de los consumidores	4%	3	0,12
Amenazas			
Crecimiento de la inflación	4%	2	0,08
Costo de insumos	4%	2	0,08
Normas legales de impuestos	2%	2	0,04
Normas y leyes que regulan el sector	3%	2	0,06
Inseguridad ciudadana y delincuencia	6%	1	0,06
Alto costo de nuevas tecnologías en los procesos	4%	2	0,08
Política Ambiental	2%	2	0,04

Variables	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
Cambios climáticos	2%	2	0,04
Barreras de entrada	4%	2	0,08
Tamaño del mercado.	4%	2	0,08
Entrada de productos sustitutos	2%	2	0,04
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	5%	2	0,1
Poder de negociación de los proveedores	4%	2	0,08
Poder de adquisición de los consumidores	4%	2	0,08
Competitividad internacional	4%	2	0,08
	100%		2,6

Fuente: el autor

De acuerdo a los factores externos analizados, se obtuvo una calificación de 2.6 lo cual significa que la situación representada está por casi igual de la media que es 2.5.

Teniendo en cuenta la información proporcionada en la matriz, la mayor concentración se encuentra reflejada en las oportunidades que ofrece el entorno enfocándose a la tecnología cambiante generando un alto impacto a la empresa. De igual manera se puede observar que el mayor foco de amenazas representado para la empresa de telefonía se encuentra en los factores económicos y en el ámbito social.

4. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En este capítulo se analizó la parte interna de la organización (cultura y aspectos de: mercadeo, técnico, organizacional y financieros) para hacer un diagnóstico de su situación actual y así la empresa estructure un sistema de auditoría organizacional y plantear soluciones a los cambios que se den ya sea en el ámbito externo o interno.

Se intenta ofrecer un panorama preciso del ambiente interno para, de esta forma, conocer la capacidad real de la clínica, y sus deficiencias más marcadas. Estos hallazgos serán de gran importancia para la concepción y la orientación del plan estratégico.

El proceso de análisis interno se hizo a través de una entrevista con el gerente de la Clínica Equiden. Se desarrolló tomando como referencia la guía de planeación estratégica de Marta Pérez Castaño. (Ver Anexo A)

4.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En este diagnóstico se evalúa las cinco funciones más importantes de la gerencia, las cuales se enmarcan en los procesos de planeación, organización, dirección, y control.

4.1.1. Planeación. El proceso de planeación en la Clínica ecuestre Equiden, no está establecido por parte de la gerencia; solo han definido la misión, la visión pero no están establecidos los objetivos y metas a lograr, por lo tanto, no se ha desarrollado un direccionamiento estratégico. En cuanto a la misión y la visión, se pudo observar que no se socializa con el personal. Por otro lado, no han establecido cuales son los procesos claves y sus funciones, en el desempeño de la empresa.

También se pudo observar, que aunque no hace formalmente, la gerencia formula unos objetivos que quiere alcanzar, generalmente estos se definen durante la prestación del servicio, al no exponer estas ideas a los empleados, genera una desorganización ya que no trabaja conjuntamente para alcanzar los mismos objetivos. En ocasiones, se puede evidenciar la falta de planeación en la prestación de servicios ya que se han presentado algunas fallas, sobre todo en la parte administrativa.

La poca dinámica de planeación ha hecho a la empresa tener que limitarse a la hora de enfrentarse con los constantes cambios en el entorno, lo cual hace que la

empresa no tenga una respuesta inmediata al constante cambio que se vive en el sector y en la economía. Por esto, se hace urgente planear a un futuro lo que la empresa quiere y esto hará más proactiva la organización.

4.1.2. Organización. La clínica no cuenta con procedimientos claros para llevar a cabo el componente organizacional, no cuenta con herramientas efectivas que contengan, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Una fortaleza de esta entidad es la mano de obra con la que cuentan ya que está capacitada para sus funciones, pero se puede mejorar mediante constantes capacitaciones en la empresa.

Como se expuso anteriormente, a pesar de que cuenta con una estructura bien definida, la Clínica no señala las funciones, competencias y responsabilidades de cada uno de los empleos y los requisitos exigidos para el desempeño de los mismos.

Por otro lado, en el proceso de admisión y gestión de Servicios, como uno de los procesos iniciales a partir del cual se genera el sistema de atención en la Clínica y cuyo Líder es el Gerente General, quién trabaja de forma coordinada con los médicos en cada uno de los subprocesos. Se encontró una debilidad y es que no se realizan las actividades referentes a aperturas de historias clínicas a clientes nuevos y el registro de ingreso (agenda) a los clientes antiguos los cuales visitan la clínica en búsqueda de servicios médicos.

Ahora bien, el posicionamiento de la empresa dentro del mercado es alto, el cual argumenta que los consumidores tienen en la mente servicios de calidad, lo que genera una imagen positiva frente a los clientes. En la actualidad no cuentan con planes y/o estrategias que les permitan obtener nuevos clientes de manera eficiente.

4.1.3. Dirección. Dada la estructura organizacional que tiene la empresa, la dirección ejerce un liderazgo autoritario y enfocado a la tarea, pues la gerencia toma decisiones y se transmiten a sus empleados a cargo. Generalmente, la información se transmite oralmente.

En cuanto a cómo se manejan las relaciones con los empleados, referente a la capacitación, la empresa invierte poco y algunos comportamientos de los altos cargos hacia los empleados, hace que estos se sientan poco motivados; no

obstante, los empleados catalogan a la empresa de ser muy buena y cumplida, y se comprometen con las labores de ella.

Se prevé la consecución oportuna de los recursos necesarios, se administran los bienes que constituyen el patrimonio la clínica garantizando mediante un sistema gerencial adecuado, su rentabilidad social y financiera, se adelantan las gestiones necesarias para desarrollar la estructura y la capacidad operativa del Hospital, mediante la aplicación de principios y técnicas gerenciales que aseguren su supervivencia, crecimiento, calidad de recursos y capacidad de competir en el mercado de la salud.

Un aspecto clave que se ha tenido en el quehacer administrativo de la clínica es reconocer y respetar la diversidad que existe a nivel tanto de personal interno, como de los clientes que acuden diariamente a hacer uso de los servicios que se ofrecen.

4.1.4. Evaluación y Control. Una vez evaluado el sistema de control interno, se establecen las siguientes debilidades:

- Ausencia total de manuales de funciones y procedimientos
- Ausencia total de código de ética y conducta, y divulgación del mismo
- No hay establecidos por escrito procedimientos de control interno
- No hay mecanismos para identificar riesgos
- No se establecen indicadores de gestión
- No se diseñan planes estratégicos ni presupuesto
- No se hacen copias de seguridad de los archivos de computador
- No se limita el acceso a la información de la empresa
- Los activos fijos no están asegurados.

El desconocimiento de indicadores de gestión es una debilidad debido a que estos permiten Medir todos sus procesos y tomar acciones correctivas de acuerdo a su resultado y posterior análisis

4.1.5. Análisis de la Cultura Organizacional. Se hace importante tener en cuenta que el término cultura se puede entender desde dos ópticas, la primera está relacionada al conjunto de costumbres, hábitos, formas de comunicación, de interacción, realización y civilización que demarcó una época o etapa de una comunidad o contexto determinado, mientras que la otra corresponde a la erudición, arte, conocimiento, avances y otros aspectos del intelecto humano sofisticado. Desde la óptica de las empresas, comprende el modo de vida de la misma, incluyendo factores como las costumbres, ideas, creencias, reglas, entre otros definiéndolos como cultura organizacional.

Esta se puede manifestar por medio de las percepciones de los funcionarios del Área administrativa u operativa, los dirigentes y los empleados, sobre la manera en que estos se comunican, interactúan y comportan, demostrando así, rasgos de la cultura predominante en la empresa.

Los principios éticos institucionales de la clínica Equiden son:

- **EFICIENCIA:** Buscando la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterios de rentabilidad social y económica.
- **EFICACIA:** Garantizando, en la medida en que las condiciones lo permitan, la solución de aquellos problemas de salud de la población usuaria que correspondan a sus principales necesidades y expectativas y ampliando la cobertura con servicios de salud.
- **CALIDAD:** Buscando mejorar permanentemente los patrones predefinidos para caracterizar la gestión y los servicios.

Los principios del servidor son:

- Fidelidad y lealtad
- Calidad e idoneidad
- Honestidad
- Transparencia:
- Veracidad.
- Respeto.

- Oportunidad y cumplimiento.
- Compromiso y colaboración.
- Prioridad y servicio.

En la cultura organizacional del Hospital se destacan cinco características que a su vez la conforman, siendo estas: La identidad, la contribución personal, capacidades directivas, calidad y la capacidad de gestión.

La identidad comprende el sentido de pertenencia de los funcionarios de la clínica.

Por otro lado, en la contribución personal, que se entiende como la percepción de los funcionarios sobre su aporte a los procesos de la Clínica, se pueden identificar rasgos como el sentimiento de utilidad y valor que presenta el empleado hacia sus conocimientos y habilidades los cuales consideran que son de gran aporte para el desarrollo de los procesos de la empresa.

Con relación a las Capacidades Directivas, concerniente al concepto del empleado sobre la capacidad de las directivas de la empresa, se encuentran rasgos como el respeto hacia el Jefe inmediato debido a que es percibido como un símbolo de eficacia y éxito, como consecuencia de la preocupación por parte de este hacia la formación de los empleados y las soluciones que esta genera ante las problemáticas que se puedan presentar.

Ahora bien, la calidad que corresponde a los procesos de la entidad y el cumplimiento de estos, se encuentran los rasgos como: El buen funcionamiento de los programas de calidad, una buena tecnología enfocada al logro de los objetivos.

4.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

4.2.1. Gestión y Situación Contable y Financiera. En este punto hubo un gran limitante de información, puesto que la gerencia la considera información confidencial. De forma general el gerente, informa que la rentabilidad de las ventas en el 2013 y 2014 no fueron satisfactorias debido a los altos costos de producción ya que representaron aproximadamente el 81% sobre los ingresos y los gastos de administración y de ventas un 5%.

Por otro lado, la Clínica no cuenta con recursos propios para capital de trabajo, cobertura de riesgos, inversiones de corto plazo y expansión de la actividad. Una gran debilidad es que la empresa no tiene planes de inversión a corto, mediano y largo plazo, lo cual ayude a controlar mediante la elaboración de un debido presupuesto y por lo tanto se pueda hacer el respectivo control.

Igualmente, la financiación se realiza con diferentes entidades, a diferentes plazos y en diferentes monedas, según sea la necesidad de la empresa.

En cuanto al tema de presupuesto de ingresos y de gastos, no se realizan anualmente que sirva como carta de navegación de la empresa para cualquier tipo de acción que vaya a seguir. Por lo tanto, no se realiza el respectivo análisis financiero, en el que se compare año a año y con el respectivo presupuesto. Toda decisión que tienen que tomar y que involucre desembolsos de dinero, no está sujeta a un previo análisis financiero, con el fin de verificar su conveniencia y pertinencia.

La principal fortaleza del Hospital son los ingresos operacionales que han mostrado un crecimiento positivo, debido al aumento en el portafolio de servicios y el volumen de servicios prestados.

Por otro lado, el desconocimiento de los indicadores financieros constituye una debilidad, ya que en la organización aún no se aplican. Este factor tiene un alto impacto ya que los indicadores complementan los estados financieros y dan una visión más acertada y completa de la verdadera rentabilidad del negocio y por tanto de la situación financiera en general de la organización.

4.2.2. Gestión y situación comercial. Está conformada por el conjunto de funcionales encargadas de todo el proceso de servicio de venta, las formas y características de la atención y la dirección y prestación del servicio de.

- Cirugía
- Medicina interna
- Evaluación ortopédica
- Fisioterapia
- Reproducción
- Odontología especializada

PRECIO. En este aspecto, la Clínica no ha escapado de la realidad de la mayoría de las instituciones de salud: dificultad para su manejo. Debido a lo anterior, los métodos para establecer los precios en la actualidad, están siendo reevaluados

tratando de involucrar todos los aspectos necesarios para tal fin. Por un lado, han utilizado el método según el mercado, el cual es guiado por la competencia y también el método del costeo.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN (PLAZA) Acorde con el modelo de distribución de servicios de salud (equino) que rige en Colombia. La ubicación ha estado desde su fundación en el mismo sector. Por el momento, no hay planes de expansión de sedes a mediano ni largo plazo.

PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN DE LOS SERVICIOS) Todo el personal que trabaja en la Clínica, son los vendedores de imagen y de ellos depende la percepción positiva o negativa de todas las experiencias del usuario.

4.2.3. Gestión de suministros. El suministro de insumos hospitalarios ha sido un problema complejo desde el punto de vista tecnológico y financiero. Para seleccionar correctamente los insumos, se requieren amplios conocimientos sobre la tecnología y los medicamentos apropiados para el medio y las características epidemiológicas de la población. También hay que tener en cuenta la infraestructura, los requerimientos sanitarios, la disponibilidad de talento humano, recursos técnicos.

Se detecta buen manejo en el área de logística, relacionadas con los insumos, como son su requerimiento, compra, recepción, almacenamiento y distribución, que brinda la óptima utilización de los recursos lo cual da como resultado la oportunidad y la calidad de los servicios. En el área de requisición existe un buen manejo en el requerimiento de elementos médico-quirúrgicos; específicamente de materiales de consumo.

En cuanto al almacenamiento, se observa que en los sitios de bodegaje, ambiente adecuado, buena ventilación, no existe exposición a temperaturas extremas, oscuridad y humedad.

4.2.4. Gestión de los sistemas de información. En la Clínica se requiere incluir programas o sistemas de información, módulos como el de distribución, que permitan optimizar los procesos. Se necesita un sistema de información que le permite hacer una estimación inicial de las cantidades requeridas de medicamentos e insumos.

Por otro lado, en la institución no se realiza Auditorías internas, seguimiento y acompañamiento a las actividades de cada proceso, suscripción de planes de mejoramiento, plan de desarrollo, indicadores de gestión, acciones de mejora, aplicabilidad del autocontrol.

4.2.5. Gestión de los Recursos Humanos. La calidad del recurso humano corresponde de manera efectiva a las necesidades y exigencias de los planes actuales de la organización. Actualmente no cuenta con un manual específico de funciones y competencias laborales

El personal se caracteriza además de su excelente capacitación como profesional por su compromiso, dedicación y don de servicio a los usuarios y conciencia del cuidado de la salud de los animales.

La Clínica Equiden, cuenta con un gerente, profesional en Ingeniería industrial, con amplia experiencia en administración en salud y especialización en este tema, apoyándolo se encuentra la subgerencia profesional Medicina interna, fisioterapia y odontología equina.

En la prestación de servicios cuenta con profesionales en: Medicina interna, cirugía, Imagenología, Herrajes Terapéuticos y ortopédicos, Anestesiólogo, reproducción y odontología y auxiliares que se encuentran bajo supervisión y responsabilidad por parte del personal profesional.

Por otra parte, existe fortalezas que hace que la empresa esté funcionando, como el alto nivel de experiencia técnica, el alto nivel de pertenencia, la motivación que se les da y la fortaleza más importante la empresa tiene un bajo nivel de accidentalidad.

4.2.6. Gestión Tecnológica. La gestión tecnológica de la institución se ve claramente como una de las fortalezas que posee, ya que tiene un alto grado de valor agregado en la prestación de sus servicios y esto se debe a que satisface las necesidades de sus clientes, por esta razón intenta tener un alto nivel de tecnología.

4.3. ANÁLISIS INTERNO PCI.

Después de identificar las posibles fuerzas internas de la empresa se pasó al proceso evaluador, donde se buscó medir que tan fuerte e impactante es esa variable para la clínica, cabe resaltar que esta clasificación y evaluación se hizo teniendo en cuenta

Por lo tanto en el siguiente análisis se clasifica los factores en fortalezas y debilidades para denotar su importancia (ponderar) y establecer su calificación:

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

Cuadro 4. PCI

Variables	FORTALEZ A			DEBILIDA D			IMPACT O		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Uso de análisis y planes estratégicos				X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional			X				X		
Comunicación y control gerencial				X				X	
Experiencia y conocimiento de Directivos	X						X		
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes						X		X	
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas			X						X
Capacidad para enfrentar a la competencia	X						X		
Sistemas de control eficaces				X			X		
Sistemas de tomas de decisiones				X			X		
APACIDAD COMPETITIVA									
Calidad de los servicios	X						X		
Participación del mercado	X						X		
Portafolio de servicios		X						X	
Grandes barreras de entrada en el mercado		X						X	
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
Concentración de consumidores		X					X		
Administración de clientes						X			X
Servicio Postventa					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a capital cuando lo requiere			X					X	
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento			X					X	
Rentabilidad, retorno de la inversión					X			X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X			X	
Habilidad para competir con precios			X					X	
Estabilidad de costos			X					X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Nivel de tecnología utilizada en productos			X					X	
Efectividad en la prestación del servicio		X						X	

Variables	FORTALEZ			DEBILIDA			IMPACT		
	A			D			O		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Valor agregado al servicio		X						X	
Aplicación de tecnologías informáticas				X				X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del recurso humano	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad	X						X		
Ausentismo	X						X		
Pertenencia	X						X		
Motivación			X				X		
Programas de Capacitación				X				X	
Accidentalidad			X				X		

Se tomó como guía de SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y gestión, teoría y metodología. 6ª edición. Bogota:3R. p.127

Cuadro 5. Análisis EFI

Variables	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Flexibilidad de la estructura organizacional	4%	3	0,12
Experiencia y conocimiento de Directivos	4%	3	0,12
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	3%	4	0,12
Capacidad para enfrentar a la competencia	3%	4	0,12
Calidad de los servicios	4%	4	0,16
Participación del mercado	3%	4	0,12
Portafolio de servicios	3%	4	0,12
Grandes barreras de entrada en el mercado	2%	3	0,06
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	4%	4	0,16
Concentración de consumidores	2%	3	0,06
Acceso a capital cuando lo requiere	3%	4	0,12
Estabilidad de costos	3%	3	0,09
Nivel de tecnología utilizada en productos	3%	3	0,09
Efectividad en la prestación del servicio	4%	3	0,12
Valor agregado al servicio	3%	4	0,12
Nivel académico del recurso humano	3%	3	0,09

Variables	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
Experiencia técnica	4%	3	0,12
Estabilidad	4%	3	0,12
Ausentismo	2%	4	0,08
Pertenencia	2%	4	0,08
Motivación	3%	3	0,09
Programa de capacitación	3%	3	0,09
DEBILIDADES			
Uso de análisis y planes estratégicos	5%	2	0,1
Comunicación y control gerencial	3%	2	0,06
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	3%	2	0,06
Sistemas de control eficaces	3%	1	0,03
Sistemas de tomas de decisiones	3%	2	0,06
Administración de clientes	3%	2	0,06
Servicio Postventa	2%	2	0,04
Rentabilidad, retorno de la inversión	3%	2	0,06
Alta rotación de cartera	3%	2	0,06
Poco impacto de capacitación	3%	2	0,06
	100%		2,96

Fuente: el autor

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arrojó un resultado, de una calificación de 2,96 quiere decir, que el Hospital está en condiciones adecuadas de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Para definir bien la situación de la clínica Equiden existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es muy eficaz. El análisis DOFA Este método, denominado así por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera y se debe preguntar exhaustivamente y responder muy sinceramente que fortalezas y debilidades tiene la organización.

5.1. MATRIZ PEYEA

A continuación se muestra la matriz "PEYEA", la cual tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Teniendo en cuenta que sus resultados determinaron que es un sector competitivo (2,96 de la matriz EFI) con una buena atractividad (2,6 de la matriz EFE) de su entorno externo.

Los Pasos para la construcción de una matriz PEYEA fueron los siguientes:

Se Seleccionó una serie de variables que incluyen las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerzas de la industria (FI).

Se le dio un valor numérico de +1 (peor) a +5 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -5 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Después se calculó la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Se anotaron las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA

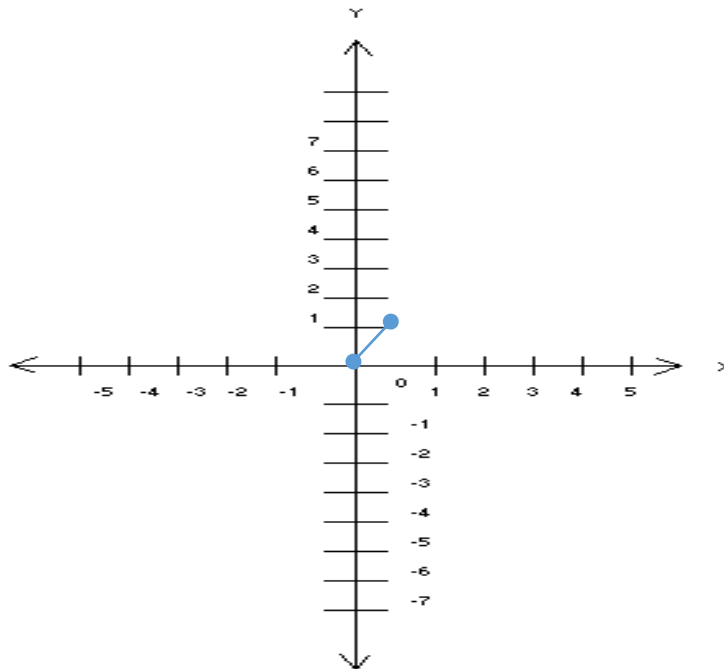
Por último se trazó el vector direccional de la matriz PEYEA según el punto de intersección de los ejes. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. (Ver Tabla 2 y Figura 2)

Cuadro 6. Matriz de evaluación PEYEA

VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Solvencia	4	EJE X	EJE Y
Apalancamiento	4	0,17	1,6
Liquidez	4		
Capital de Trabajo	5		
Riesgos Implícitos del Negocio	3		
Flujos de Efectivo	5		
PROMEDIO	4,2		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4		
Potencial de Crecimiento	4		
Conocimientos Tecnológicos	4		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3		
Demanda	5		
Regulaciones del sector	4		
PROMEDIO	4,00		
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR		
Participación en el mercado	-4		
Calidad del producto	-5		
Lealtad de los clientes	-4		
Control sobre proveedores y distribuidores	-3		
Utilización de la capacidad competitiva	-4		
PROMEDIO	-4		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR		
Cambios tecnológicos	-3		
Tasa de Inflación	-2		
Variabilidad de la demanda	-3		
Presión competitiva	-1		
Estabilidad política y social	-3		
PROMEDIO	-2,4		

Fuente: elaboración propia

Figura 2. Matriz PEYEA



Fuente: tabla 2

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Figura 2, la empresa está situada en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, lo que significa que está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas.

5.2. ANÁLISIS DOFA

A continuación se presenta el listado de las variables analizadas clasificándolas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias que logre el mejoramiento de la entidad.

Cuadro 7. DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad de la estructura organizacional 2. Experiencia y conocimiento de Directivos 3. Habilidad para manejar fluctuaciones económicas 4. Capacidad para enfrentar a la competencia 5. Calidad de los servicios 6. Participación del mercado 7. Portafolio de servicios 8. Grandes barreras de entrada en el mercado 9. Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos 10. Concentración de consumidores 11. Acceso a capital cuando lo requiere 12. Estabilidad de costos 13. Nivel de tecnología utilizada en productos 14. Efectividad en la prestación del servicio 15. Valor agregado al servicio 16. Nivel académico del recurso humano 17. Experiencia técnica 18. Estabilidad 19. Alto sentido de Pertenencia 20. Motivación 21. Programa de capacitación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se hace uso de análisis y planes estratégicos 2. Falta de comunicación y control gerencial 3. Habilidad para responder a tecnologías cambiantes 4. No hay sistemas de control eficaces 5. No hay sistemas de tomas de decisiones 6. No hay indicadores de Servicio Postventa 7. Rentabilidad, retorno de la inversión 8. Liquidez, disponibilidad de fondos internos 9. Poco impacto de Capacitación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del PIB 2. Tratados de libre comercio 3. Niveles de formación y educación 4. Estabilidad de la oferta laboral 5. Responsabilidad social 6. Amplia cobertura de las tecnologías de la información y de internet 7. Automatización de procesos 8. Diversidad de disponibilidad de software para el control de los procesos 9. Posición geográfica 10. Tamaño del mercado. 11. Poder adquisitivo de los consumidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la inflación 2. Costo de insumos 3. Normas legales de impuestos 4. Normas y leyes que regulan el sector 5. Inseguridad ciudadana y delincuencia 6. Alto costo de nuevas tecnologías en los procesos 7. Política Ambiental 8. Cambios climáticos 9. Barreras de entrada 10. Entrada de productos sustitutos 11. Amenaza de ingreso de nuevos competidores 12. Poder de negociación de los proveedores

Fuente: los autores

Cuadro 8. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p style="text-align: center;">Se utilizan las fortalezas para aprovechar las amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formular y Ejecutar un plan de Formación y Capacitación. (F1,2,3,4 y 18 O2) ✓ Desarrollar evaluación de desempeño, (F1,2,3 y O4 y 5) ✓ Mantener y fortalecer el portafolio de servicios (F10,11,12,13,14,15,16,17,18,19 y 20 con O12) 	<p style="text-align: center;">Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer el Sistema de Información y Atención al cliente. (F3,5, 7, 10, 17, y A12) ✓ Rediseñar y actualizar la página web (F3,5, 7, 10, 17, y A12)
ESTREGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar herramientas de planeación estratégica para potencializar las actividades y lograr mejor posicionamiento en el mercado. (D1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10 con (O9) ✓ Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa, (misión, visión, objetivos, valores) de acuerdo a las oportunidades que ofrece el mercado al igual que a las fortalezas que tiene la organización. (D1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10 con O4) ✓ Diseñar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a su tamaño y a las relaciones existentes dentro de la misma. (D1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10 con O3 y O4) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rediseñar y actualizar la página web. (D3,4 Y A12) ✓ Proponer mecanismos de publicidad para que la empresa sea conocida por los consumidores finales. (D3,4,6 Y A12) ✓ Implementar herramientas de planeación estratégica para potencializar las actividades y lograr mejor posicionamiento en el mercado. (D1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10 con A12)

Fuente: los autores

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.1. MISIÓN DEL HOSPITAL EQUIDEN

La misión es la razón de ser de la organización, es la reflexión del por qué y para que existe la entidad.

- **Filosofía.** La Clínica Equiden tiene como filosofía respeto, lealtad, vocación al servicio, humildad, solidaridad, compromiso para prestar el servicio con eficiencia, eficacia y productividad.
- **Productos y servicios.** Cirugía, medicina interna, evaluación ortopédica, fisioterapia, reproducción y odontología especializada.
- **Usuarios y clientes.** Industria equina
- **Conocimiento y tecnología.** Trabajar con avances tecnológicos encaminados a la prevención de enfermedades y recuperación de la salud de los equinos.
- **Responsabilidad social.** El Portafolio de Servicios se ajusta a las necesidades de la industria equina.
- **Imagen pública.** Los nuevos servicios se han diseñado teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, y basados en actividades de promoción y prevención de la salud equina.

6.1.1. Reformulación de la misión de la clínica Equiden

“La misión de Equiden es brindar servicios médicos veterinarios de avanzada para el equino, en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social, con el objeto de mejorar su calidad de vida y bienestar, priorizando estos objetivos sobre otros.”

6.2. VISIÓN

- **Elementos del pasado.** La Falta de recursos económicos para la adquisición la adquisición de un Software Integrado.

- **Elementos del futuro.** Se espera un sector con más avance tecnológico, para la prestación de servicios y la administración del análisis.
- **Imaginar la organización a largo plazo.** Ser una institución acreditada y reconocida en el sector salud equina a nivel Nacional, con procesos innovadores que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de salud del equino.
- **Elaborar estrategia.** Para llegar al futuro deseado se debe trabajar estratégicamente a nivel externo e interno de la entidad, así como también realizar programas de capacitación continua para el personal.
- **Prever los obstáculos.** Es muy importante analizar los cambios del entorno y tener la capacidad de resolver conflictos a corto, mediano y largo plazo y trabajar en equipo con sus colaboradores.
- **Concebir la arquitectura del cambio.** La organización requiere incrementar la competitividad mediante el mejoramiento continuo de la calidad en los servicios, la eficiencia en los procesos y la gestión tecnológica.

6.2.1. Reformulación de la visión de la clínica Equiden

“En el 2021 será una institución acreditada y reconocida en el sector salud equino a nivel Nacional, con procesos innovadores que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de salud del equino. Con un excelente equipo humano, respetuoso del medio ambiente y la responsabilidad social y que garantiza la sostenibilidad financiera”

6.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos para la Clínica Equiden vigencia 2017-2021, procura garantizar la prestación de servicios de salud equina, con calidad, oportunidad y eficiencia, con el fin de mejorar su calidad de vida y su bienestar, satisfaciendo sus necesidades y contribuyendo al desarrollo social de la comunidad de San Pedro.

- **Objetivos de desarrollo o crecimiento** Incrementar al 65% la competitividad mediante el mejoramiento de la eficiencia en los procesos, la calidad en los servicios y la gestión tecnológica.
- **Objetivo de calidad** Fortalecer la competitividad de los funcionarios, mediante el mejoramiento del bienestar social laboral y el desarrollo de competencias.

- **Objetivo de productividad** Lograr la fidelización del cliente, a través de la prestación del servicio con calidad.
- **Objetivo de innovación** Modernizar tecnológicamente todas las áreas asistenciales de la Clínica.
- **Objetivo financiero** Mantener la sostenibilidad financiera del Hospital mediante el mejoramiento de los ingresos y la gestión de los costos y cartera.
- **Objetivo de responsabilidad social.** Mejorar la atención al cliente en un 80% a través de un sistema organizativo más eficiente dentro de la Gestión de Clientes para mejorar la respuesta hacia los clientes y mejorar el desarrollo y satisfacción de los clientes.

6.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de definir los objetivos estratégicos de la entidad es importante elaborar las estrategias, las cuales buscan describir la manera como la organización quiere alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, las estrategias serán una guía porque definen las actividades importantes a realizar dentro de su proceso de gestión.

A continuación se presentaran las estrategias de tipo competitivo, para el Hospital.

6.4.1. Estrategias Competitivas

FIDELIZACIÓN DEL USUARIO. Lograr la fidelización del usuario, manteniendo la participación en el mercado y mejorando su satisfacción, mediante el mercadeo de imagen y servicios, durante el periodo 2017-2021

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO “RECONOCIMIENTO Y TRANSPARENCIA” Fortalecer la recordación de la imagen corporativa de la Clínica Equiden.

SATISFACCIÓN DEL USUARIO “PRIMERO LA ATENCIÓN”. Fortalecer el Sistema de Información y Atención al Usuario

-Seguimiento y fortalecimiento a la medición de la satisfacción del cliente

6.4.2. Estrategias Ansoff (producto-mercado). Las estrategias se basan en la construcción de una matriz donde se analizan principalmente los productos ofrecidos por la organización y los mercados atendidos por la misma. Lo anterior con el propósito de identificar posibles combinaciones que den lugar a diversas estrategias que permitan generar desarrollo a la empresa.

Cuadro 9. Estrategias ANSOFF

		Productos, servicios o tecnologías	
		Actuales	Nuevos
CLIENTES	Actuales	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo	Incluir al portafolio de servicios nuevos servicios con estándares de calidad
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION
		Promoción de la salud: para darse a conocer y captar nuevos pacientes, así como fidelizar a los actuales, efectuar campañas médicas orientadas a brindar exámenes médicos, y vacunación, así como ofrecer charlas de prevención	Mejorar las condiciones de prestación de servicio.

Fuente: los autores

7. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

El Plan de Acción es una herramienta de gestión que permite orientar estratégicamente los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros e institucionales) para el logro de metas anuales, por medio de la ejecución de programas y proyectos que contribuyen al cumplimiento de las metas globales o estratégicas del Plan de Desarrollo.

Los objetivos de los planes de acción, tienen por objeto:

- Contribuir al logro de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y metas planteadas para el hospital 2017-2021
- Facilitar el seguimiento y evaluación de la gestión administrativa.
- Facilitar la rendición de cuentas.

La Estructura del Plan de acción para la clínica Equiden, estará dividido en los siguientes Ejes Temáticos:

- Gestión del Talento Humano.
- Mejoramiento de Procesos Internos.
- Fidelización del Usuario.
- Sostenibilidad Financiera.

Objetivos. Teniendo en cuenta el análisis interno se diseñaron objetivos para mejorar la situación actual de la organización y también se describen las actividades que deberán ser desarrolladas para alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

Indicadores. Son el punto de referencia que permitirá observar y medir el avance o logro de un resultado esperado. De acuerdo con la unidad de medida, los indicadores pueden señalar el nivel de prestación de los servicios (indicadores de resultados), la eficiencia con que se prestan en términos de resultados frente a recursos utilizados (indicadores de eficiencia de la gestión).

Responsables. Cada una de las actividades tendrá un responsable con el fin de garantizar que los objetivos se logren de manera eficiente.

Cuadro 10. Plan de acción

EJE	OBJETIVO	Estrategias	Actividades	Responsables	Indicador	Tiempo	Recursos
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	1. Fortalecer la idoneidad de los funcionarios, mediante el mejoramiento del bienestar social laboral y el desarrollo de competencias, durante el periodo 2017 -2021	Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa, (misión, visión, objetivos, valores) de acuerdo a las oportunidades que ofrece el mercado al igual que a las fortalezas que tiene la organización	-Observar los valores presentes y predominantes dentro de la empresa. - Redactar y divulgar la misión, visión, valores y objetivos.	Gerente general	% Tener establecidas la misión, visión, valores y objetivos	30 días	\$150.000
		Diseñar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a su tamaño y a las relaciones existentes dentro de la misma	Establecer la división del trabajo de la organización. -Proponer por escrito el organigrama de la empresa. -Crear y divulgar manuales de funciones que permitan evitar sobrecarga o evasión de responsabilidades. - Investigar diversos tipos de indicadores de gestión y establecerlos para que sean aplicados dentro de la empresa permitiendo medir el desempeño y los resultados. Formulación y Ejecución del plan de Formación y Capacitación	Gerente general	Índice de ausentismo= Total horas/horas perdidas Total horas/horas trabajadas -índice de rotación= entradas salidas N° empleados X 100 % de ejecución del Programa de Formación y Capacitación	70 días	\$3.000.000

EJE	OBJETIVO	Estrategias	Proyectos	Responsables	Indicador	Tiempo	Costos
MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS	Incrementar la competitividad mediante el mejoramiento de la calidad en los servicios, la eficiencia en los procesos y la gestión tecnológica, durante el periodo 2017 -2021	Modernizar tecnológicamente todas las aéreas asistenciales de la Clínica Equiden	Modernizar equipos de cómputo y software	Gerente	% de Modernización de equipos de cómputo y software	Anual	\$5.000.000
			Rediseñar y actualizar la página web		% de implementación de la Estrategia		
			Desarrollo del plan de mantenimiento en equipos		Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento en equipos.	Semestral	
			Desarrollo del Plan de Mantenimiento en infraestructura física			Semestral	
		Garantizar el mantenimiento preventivo y correctivo tanto de equipos como de infraestructura de la clínica	Implementar y mantener el mapa de riesgos de la entidad Reconocer y evaluar factores de riesgo para evitar accidentes de trabajo. -Crear medidas básicas de salud ocupacional y seguridad industrial.		Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento en infraestructura física de la clínica.	Semestral	

EJE	OBJETIVO	Estrategias	Proyectos	Responsables	Indicador	Tiempo	Costos
FIDELIZACIÓN DEL USUARIO Y SU FAMILIA	Lograr la fidelización del usuario, manteniendo la participación en el mercado y mejorando su satisfacción, mediante el mercadeo de imagen y servicios, durante el periodo 2017 -2021	Fortalecer el Sistema de Información y Atención al cliente	Fortalecer y mantener la gestión de PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) Seguimiento y fortalecimiento a la medición de la satisfacción del cliente	Gerente	% de quejas resueltas antes de 15 días	Mensual	\$1.500.000
					Medir el nivel de satisfacción al 5% de los usuarios	Trimestral	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Incremento de ingresos= Ingresos generados año vigente – Ingresos generados año anterior/ Ingresos generados año anterior	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un plan de mercadeo Crear procedimiento de evaluación de satisfacción al cliente Crear una página Web para dar a conocer la unidad de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis comparativo semestral del volumen de ventas de acuerdo al plan de mercadeo establecido. Hacer análisis de los costos. Optimizar los diferentes recursos de la Entidad. Realizar uso y análisis de las razones financieras para conocer los márgenes de ganancia 	Contador	<u>Total de Ventas periodo actual (año) x 100</u> Total de Ventas periodo anterior (año) Costos fijos/costos totales Utilidad bruta/ventas * 100 <u>Prueba acida=Activo corriente- Inventarios</u> Pasivo corriente		\$0

Fuente: el autor

7.1. INDICADORES

Los indicadores deben mostrar “cuál es la situación de la empresa”, asimismo permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y en especial, que estén vinculados, esto es, que existan unas relaciones causa-efecto. Para la perspectiva financiera, se tuvo en cuenta que los indicadores deben responder a las expectativas del Gerente.

En cuanto a fortalecer el servicio al cliente, su satisfacción está sujeta a la propuesta de valor para cubrir aspectos como: calidad, precio, relaciones, imagen, de manera que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

En relación a los procesos internos, asegurar la excelencia de los procesos, para ello, es conveniente el desarrollo de un modelo del negocio asociado a la organización.

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. (Ver Cuadro 11)

Cuadro 11. Indicadores financieros

ESTRATEGIA	OBJETIVOS LAS ESTRATEGIAS	INDICADORES	OBJETIVOS DE LOS INDICADORES
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de mercadeo • Crear procedimiento de evaluación de satisfacción al cliente • Crear una página Web para dar a conocer la unidad de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas 	$\frac{\text{Total de Ventas periodo actual (año)} \times 100}{\text{Total de Ventas periodo anterior (año)}}$ <p>Ventas de la unidad de negocio/ventas del sector</p> <p>Ventas de la unidad de negocio/ventas de la empresa</p>	<p>-Mantener control de los costos y gastos para generar mayores utilidades</p> <p>Es necesario evaluar la habilidad del negocio para generar utilidades, y que se vea reflejado el grado de rentabilidad y garantizar el desarrollo de la empresa a través del tiempo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad 	<p>Costos fijos/costos totales</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar índices de liquidez 	<p>Utilidad bruta/ventas * 100</p> <p>Prueba acida=$\frac{\text{Activo corriente}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$</p>	
FIDELIZACIÓN DEL USUARIO Y SU FAMILIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Sistema de Información y Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de clientes 	$\frac{\text{Total de clientes periodo actual (año)} \times 100}{\text{Total de clientes periodo anterior (año)}}$	<p>-Garantiza la satisfacción permanente de los clientes y sus necesidades.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las tendencias del mercado. • Fidelizar a los clientes • Mejorar la satisfacción al cliente 	<p>Medir el nivel de satisfacción al 5% de los usuarios</p>	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar tecnológicamente todas las aéreas asistenciales de la Clínica Equiden • Garantizar el mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar Procesos Internos 	<p>% de Modernización de equipos de cómputo y software</p>	<p>-Se puede analizar con cada actividad o proceso y en qué caso se puede considerar la conveniencia de reorientarla o si procede eliminarla.</p>

Cuadro 11. Indicadores financieros

ESTRATEGIA	OBJETIVOS LAS ESTRATEGIAS	INDICADORES	OBJETIVOS DE LOS INDICADORES
preventivo y correctivo tanto de equipos como de infraestructura de la clínica	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la ejecución correcta de los procesos 	% de implementación de la Estrategia Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento en equipos.	-Medir los resultados obtenidos Generales y por área que genere mejora continua en la gestión
	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un servicio de calidad 	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento en infraestructura física de la clínica.	Generan mejorar continua en atención al cliente
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar las ventas 	$\frac{\text{Total de Ventas periodo actual (año)}}{\text{Total de Ventas periodo anterior (año)}} \times 100$	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa, (misión, visión, objetivos, valores) de acuerdo a las oportunidades que ofrece el mercado al igual que a las fortalezas que tiene la organización Diseñar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a su tamaño y a las relaciones existentes dentro de la misma	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la participación de los colaboradores 	-Índice de capacitación de los trabajadores=Empleados formados/total de empleados $\frac{\text{Horas hombre de capacitación ejecutada}}{\text{Horas hombre de capacitación programada}} \times 100$	-Crear, implementar y ejercer control de las capacitaciones fortalecen al Recurso humano (sentido de pertenencia)
	<ul style="list-style-type: none"> Promover el mejoramiento continuo 	Índice de satisfacción de los trabajadores	-Al brindar condiciones óptimas de trabajo para los empleados, contribuyendo al desarrollo de la persona encaminado al logro de la estrategia empresarial.
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar competencias de los colaboradores de la clínica 	Efectividad del personal Rotación del personal= No de personas retiradas/No de personas contratadas	
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar servicio postventa y dar asesoría de calidad 	Índice de reclamos=Total de clientes atendidos- menos quejas o reclamos	
	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción total del cliente 		

Fuente: elaboración propia

Los indicadores expresados anteriormente, deben ser vigilados con una frecuencia aceptable para lograr entregar información valiosa, la cual si es obtenida de modo oportuno posibilitará la mitigación de pérdidas a través de acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

Cuadro 12. Medición de indicadores

Indicador	Periodicidad de medición	Reportes	Indicador actual	Indicador objetivo	Indicador real	comparativo

Fuente: Elaboración propia

Para cada indicador se puede elegir la periodicidad de medición según las necesidades de evaluación de cada uno, esto puede ser por mes, bimensual (2 meses), semestral (6 meses) o anual (12 meses).

Es necesario contar con los reportes que suministrarán la información necesaria para el cálculo, por tal motivo, se genera una lista conformada por Estado de resultado, balance general, flujo de caja, informes de producción, inventarios, encuestas a clientes y encuestas a trabajadores.

Es importante establecer comparaciones y/o evoluciones respecto a indicadores actuales, estos representan como su nombre lo indica, como se comportó un indicador durante el año ejecutado.

Es completamente importante para un cuadro de mando integral, establecer la meta a la que se desea llegar, esta propuesta permite que el indicador objetivo sea visible. Luego, se confronta y se hacen los respectivos análisis con el indicador que realmente se obtuvo para cada caso.

En la celda de cumplimiento se aprecia si el indicador real cumple con la meta o la supera (Código verde), no hubo mejoras o se mantuvo estable (Código amarillo) o en su defecto, no cumplió con la meta (Código rojo).

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- La investigación cumplió con el objetivo propuesto permitiendo plantear la planeación estratégica para la empresa acorde a la situación actual de la misma la cual fue establecida mediante un análisis interno y externo.
- Cuando se habla de entorno organizacional se hace referencia a todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa y son tanto externos como internos; el Hospital Equino Equiden al estar ubicado en una región geográfica se ve afectado en forma indirecta por factores económicos, geofísicos, sociales, demográficos, pues lo que sucede en cada uno de estos entornos puede incidir en el aumento o disminución de consultas.
- Se realizó un detallado análisis interno donde se evaluaron las debilidades y fortalezas de la institución, entre ellas se encontraron, Capacidad Directiva, Capacidad Tecnológica, Capacidad del talento humano, Capacidad competitiva, y Capacidad financiera de las cuales se tienen diez debilidades y veintidós fortalezas, la mayor concentración de las fortalezas en el componente de Capacidad Directiva impactando igualmente de manera alta a la institución.
- La realización del proyecto permitió replantear la visión y la misión a través de herramientas que permite definir los componentes que debe tener la visión y misión de forma ordenada, clara y concisa.

El plan de acción diseñado para el hospital da claridad a los directivos sobre cómo deben focalizar sus estrategias en el fortalecimiento de sus procesos, que le ayuden a posicionarse más en el mercado.

- En el plan de acción se determinaron algunas medidas que la clínica debe adoptar para reducir sus debilidades en los procesos de administración, financiera y comercial.
- En el plan de acción realizado a la clínica se hizo mucho énfasis en el manejo de la calidad y el servicio al cliente, ya que es una de las variables claves para poder competir en el sector.

- Este proyecto constituyó para los autores en una importante experiencia a nivel práctico – laboral. En primera instancia porque pudo aplicar los conocimientos adquiridos en su formación académica y en segundo lugar porque tuvo la oportunidad de conocer la estructura funcional de una empresa en particular, lo que se deriva en inducción y acumulación de conocimientos para ser aplicados posteriormente en su desarrollo profesional.

8.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario que el Gerente de la Clínica tome en serio el plan estratégico para que administre de una mejor manera sus decisiones y sus recursos, ya que si no lo hace, puede generar pérdidas importantes de oportunidades, que le ayudaran a enfrentar las principales amenazas del entorno.
- Evaluar y comparar periódicamente los indicadores financieros, como herramienta de gestión financiera para la toma de decisión por parte de la administración involucrada dentro de los demás indicadores de gestión y de resultados del Hospital Equino Equiden.
- La fortaleza de las empresas exitosas en la actualidad reside esencialmente en el recurso humano. Por lo tanto es indispensable que el empresario entienda que la gente es la que alcanza los resultados, por lo que se hace necesario invertir en el recurso humano como planes de capacitación para conservarla y así fortalecer el crecimiento y la prosperidad del negocio.

9. BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 3R Editores. 1998. 144 p.

BETANCOURT GUERRERO. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas de Betancourt. 2012. Escuela Nacional del Deporte.p.16

Kaplan R. y Norton D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, Barcelona España

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, 2002.

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p.

Serna H. (2008). Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Décima Edición 3R Editores. Bogotá D. C. Colombia.

Internet

ALCALDIA DE BOGOTA. LEY 84 DE 1989. . [En línea]. 2015. [consultado 8 de agosto de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8242>

COMFECAMARAS. Con cerca de 39 %, el comercio concentró el mayor número de empresas creadas en Colombia en 2015. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/417-con-cerca-de-39-el-comercio-concentro-el-mayor-numero-de-empresas-creadas-en-colombia-en-2015>

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 100. (23 diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá D.C.: 1993. No. 41148. p. 1- 168

Esquema de Ordenamiento Territorial “LA OPCIÓN QUE SAN PEDRO QUIERE”. [En línea] [Consultado el 15 de octubre 2016] Disponible en http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76670T7T000.PDF

ESTRELLA, David. Matrices Estratégicas. [En línea]. 2015. [consultado 28 de agosto de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

¿Qué son las políticas económicas? La política Fiscal. El Blog Salmón. 23 de Enero de 2013. [En línea] [Consultado el 15 de Junio de 2015] Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-politicas-economicas>

LEGIS. Comunidad Contable. Expedida Reforma Tributaria Ley 1607 de 2012. . [En línea] [Consultado el 15 de Junio de 2015] Disponible en: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-121221-01-%28expedida la reforma tributaria%29/noti-121221-01-%28expedida la reforma tributaria%29.asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-121221-01-%28expedida%20la%20reforma%20tributaria%29/noti-121221-01-%28expedida%20la%20reforma%20tributaria%29.asp)

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Cierre Fiscal Gobierno Nacional Primer Trimestre de 2014. Balance Preliminar. [En línea] [Consultado el 15 de Junio de 2015] Disponible en http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politica_fiscal/CierreFiscal/2014/2014-06-30-Cierre-Fiscal-GNC-1T2014.pdf

Anexo A. Entrevista sobre análisis situacional interno

PLANEACION

- Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr? Se han establecido estrategias ?. Si estas directrices no son explícitas, Se pueden interpretar con base en las prioridades que tiene la empresa y el análisis en la inversión de sus recursos de capital, trabajo y tiempo?
- Si estas directrices han sido trazadas por los directivos de la empresa, han sido difundidas al personal vinculado a la organización? Al medio ambiente?
- Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa? Corresponden a los factores clave de éxito en el sector?
- Se elaboran planes periódicamente en la empresa? Qué horizonte de tiempo tiene la planeación?
- Cómo se elaboran los ? Cuál es el proceso? Cuál es la unidad de la organización que responde por planeación o qué cargos e instancias de la misma elaboran los planes?
- En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes? Quienes participan en la elaboración de los planes?
- La visión que ofrecen las respuestas anteriores es global, pero existen particularidades en las diferentes áreas de la organización en relación con planeación de su trabajo. Analice los puntos anteriores para cada área e indique lo que las distingue o los aspectos relevantes en lo que se refiere a la planeación al interior de las diferentes unidades de la organización.

ORGANIZACIÓN

- Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza? Existe organigrama?
- Qué áreas están definidas y cuáles existen realmente en la estructura organizativa? Cuáles cargos la conforman? Qué tipos de relaciones existen entre ellos?
- Cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización? Esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?
- De manera general, la concepción ha integrado los siguientes criterios ? . Claridad. Economía . Visión de conjunto. Facilidad en las comunicaciones. Definición de los procesos decisorios. Estabilidad y adaptabilidad
- Cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización?
- Las unidades han sido definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa ?
- Cuál es la contribución real de cada una de las unidades al logro de lo que se propone la empresa?
- La estructura y el tamaño de estas unidades corresponden a esta contribución?
- Cuáles son las relaciones mínimas indispensables entre las unidades? Cuáles son las exigencias correspondientes para lograr eficacia en el desempeño?
- La estructura de autoridad está claramente definida?
- Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo ? Las relaciones con otros cargos?
- La descripción de los cargos es conocida por el personal ?
- Existen asesores externos en la estructura organizativa ? En qué campos ? Cómo se da la asesoría ?

- Existen comités, comisiones, grupos o juntas en la organización ? Quienes los conforman ? Para qué reúnen ?
- Está claramente establecido el flujo de información y comunicación ? Está definido cuál es la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades de la organización ?
- Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones ? Según el tipo de decisión (de rutina, no programables, programables,...) Según actividades, unidades y funciones afectadas. Según las consecuencias que puede tener la decisión en el corto, mediano y largo plazo ?
- La estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa? Corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa y a los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas ?

DIRECCION

- Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa ?
- La Gerencia delega ?
- La Gerencia propicia un buen clima de trabajo ?
- La Gerencia motiva al personal ?
- Se podría calificar como una gerencia participativa ?
- Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y toma de decisiones no programadas ?
- Cuál es la relación del equipo directivo y los propietarios de la empresa ?
- Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares, Se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones ?
- Cómo se dan las relaciones de poder en la empresa ?
- Existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder ?
- Cuál es el perfil de la gerencia y de los directivos ? Corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa ?
- La dirección es eficaz ?
- Cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa ? Quiénes participan en este proceso ?
- Se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones, en especial las de mayor importancia para el desempeño empresarial ?

EVALUACION Y CONTROL

- Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa ?
- Cuáles son los principios en los cuales se fundamenta el sistema de control que tiene la empresa ? Es decir, Por qué y para qué se hace control en la empresa y cuáles son las características del sistema implantado ?
- Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño ? Corresponden estas áreas y factores a los objetivos que se propone la empresa ?
- Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión ?
- Para qué utiliza la información que se obtiene en la medición ?
- Se analizan los resultados ? Se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado ?
- Las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para la formulación de los planes ? Para tomar medidas correctivas en la ejecución de los programas actuales ?
- Bajo la responsabilidad de qué unidades y cargos de la organización se realiza el control de la gestión ?

- Qué tipos de informes alimentan el sistema de control y cuál es su periodicidad ?
- Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa ? Control interno ? Revisión Fiscal ? Auditoría interna y/o externa ? Se da alguna relación en el ejercicio de alguna de estas modalidades con el proceso establecido de control de gestión ?

ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa ? Se han difundido en el personal estos valores ? En qué forma estimulan o condicionan el que hacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente ?
- Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa ? Hasta qué punto el que hacer de la organización está condicionado por estos factores personales ?
- Cómo es clima de trabajo y por qué es así ?

ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

-GESTION Y SITUACION CONTABLE Y FINANCIERA

Para calificar y evaluar el desempeño a partir de las mediciones hechas se hace necesario comparar con :

- La rentabilidad de las ventas es aceptable ? Es satisfactoria ? n La rentabilidad de los activos es aceptable ? Es satisfactoria ? n La situación de liquidez es aceptable ? Es satisfactoria ?
- La rotación de cartera es aceptable ? Es satisfactoria ?
- El comportamiento de los costos es aceptable ? Es satisfactoria ?
- La capacidad de autofinanciación resultante es suficiente para sustentar las estructura financiera general y los proyectos de inversión ?
- Si ésta no es suficiente, la situación y comportamiento financiero es aceptable o atractivo, para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo ?
- La Gerencia se interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa ?
- Se hace planeación y control financiero en la empresa ?
- Existen planes de inversión ? Cómo se controla su cumplimiento ?
- Existen planes de financiamiento ? Cómo se controlan ?
- Existen presupuestos de ingresos ? Cómo se controlan ?
- Se hacen flujos de fondos ? Cómo se controlan ?
- Se hacen previsiones de tesorería ?
- La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera ?
- La empresa utiliza una batería de relaciones adecuadas para apreciar : - Un equilibrio financiero a corto y largo plazo (relaciones de financiamiento y tesorería) - Sus potenciales financieros (relaciones de rotación) - La eficiencia de su gestión (relación de rendimientos).
- Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos ? Genera información en forma oportuna ? Su concepción y funcionamiento corresponde al sistema de control de gestión.
- La empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores ?
- Los accionistas podrían hacer nuevos aportes ?
- La información contable es oportuna ? Confiable ? Se utiliza como herramienta para tomar decisiones ?
- Los directivos le dan importancia a las relaciones con los bancos ?

- La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos ?

GESTION Y SITUACION COMERCIAL Mercados y Productos

- Cuáles son los principales mercados de la empresa ?
- Cuáles son los principales segmentos de cada mercado ? · Tipo de compradores · Ubicación geográfica · Motivación de los usuarios o consumidores · Valor de la demanda por segmento
- Cuáles son sus principales clientes ? Qué participación tiene en el total de sus ventas?
- Cuál es la participación en el mercado ? Globalmente ? En cada segmento ?
- Cuáles son sus principales clientes ? Qué participación tiene en total de sus ventas ?
- Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado ? Cuál es ? Y se ha definido estrategias por segmento ? Cuáles son ?
- Cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos ? En qué medida se ha incrementado en los últimos períodos ?
- Cuáles son los productos más rentables ? Cuáles son los más deficitarios ?
- Cuáles es la posición de los principales productos en relación con su ciclo de vida ?
- Cuál es la imagen de los principales productos ?

GESTION COMERCIAL

- Se han establecido objetivos de ventas ? Existen programas de ventas correspondientes ?
- Cómo se fijan los precios de los productos ?
- Cómo están constituidos los canales de distribución ? Son adecuados ?
- Se evalúa regularmente el comportamiento de los canales de distribución ?
- Se conocen los costos de la distribución ?
- Se hace promoción de la venta ? A través de qué medios ?
- Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos ?
- Cómo está estructurada la fuerza de ventas ? Por sector geográfico ? Por producto ? Por mercado ?
- Se hacen controles sobre las ventas ? Son oportunos ?

GESTION Y SITUACION DE LA PRODUCCION

-PROCESO DE PRODUCCION

Se reitera en este punto el propósito general de la aplicación de esta guía metodológica : cuando se utiliza la expresión de producción, se está haciendo referencia a la producción de bienes y servicios, cubriendo así los procesos de manufactura si se trata de un bien industrial o a procesos operativos en el caso de la prestación de un servicio.

- En qué consiste el trabajo ? Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias ?
- Qué papel juegan en el ciclo operativo los recursos humanos y los físicos ?
- Cuál es el sistema de producción predominante en la empresa ?
- Si existen varios sistemas, se aplican en cada uno de ellos la racionalidad y reglas de productividad que le son propias ?
- Se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo ?
- Son susceptibles de mejoramiento los sistemas de producción u operativos ?
- -

-PROGRAMACION DE LA PRODUCCION

- Existen programas de producción ? Cómo se da su cumplimiento ? Existen sistemas y procedimientos que permitan verificar el estado de su ejecución ?
- Se ha calculado los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada ?
- La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes o servicios ?

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y LOCALES

- Se hace mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos y locales ?
- Se elaboran programas de mantenimiento y se controla su cumplimiento ?
- El mantenimiento de los equipos es efectuado por personal especializado, adecuado a la naturaleza de los mismos ?

EL CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA CALIDAD

- Se controla el cumplimiento de la programación de la producción ? Si se tiene control, para qué sirven las medidas que se tienen ? Se evalúa el cumplimiento de la programación ? Se retroalimenta la programación con base en los resultados del control y la evaluación ?
- Se conocen las tasas promedio de la improductividad del trabajo ? La improductividad de la maquinaria y equipo ?
- Se considera importante controlar la calidad de los productos ? Si se hace este control se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de productos controlados ?

GESTION DE SUMINISTROS

En relación con el servicio de compras y su organización administrativa :

- La función de compras está centralizada ?
- Cómo se realiza el proceso de compras ? Es ágil y oportuno ?
- Quién o quiénes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras ?
- Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde conste precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes ?
- Existe un proceso de control sobre las órdenes de compra ?

En relación con los proveedores :

- Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por una compra ?
- Se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega ?
- Existen otras fuentes de aprovisionamiento ?
- Existen listas de precios por referencia ?
- Existen catálogos de especificaciones ?

En relación con la gestión de inventarios :

- Existen políticas y normas de aprovisionamiento : niveles mínimos de inventarios ? Características de la demanda ?

- Se conocen los costos que representan la existencia de inventarios ? Los costos de almacenamiento ?
- Existen inventarios de materiales, materias primas y repuestos sin movimientos ?Cuál es su costo ?
- Existe un control cualitativo y cuantitativo de los inventarios ?
- Se hace control sobre la facturación de los proveedores ?

GESTION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

En relación con la selección, definición y difusión de la información :

- Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión ?
- A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido con el debido cuidado, cuál debe ser la información que circule desde los puntos de vista de :· Su contenido · Su presentación · Su origen · Su destino · Su precisión · Su confiabilidad · Su control
- Se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos ?
- Cómo funciona el sistema de comunicaciones ?
- Se hacen reuniones ? Son suficientes pero no exageradas ?
- Las personas que deben comunicarse entre sí se conocen ?
- Tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que éste hace al trabajo de sí mismo ?
- Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes,... en forma escrita ?

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información :

- Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información ? Medios automatizados ?
- Son suficientes estos medios, teniendo en cuenta el volumen, la precisión y la oportunidad en el manejo de la información ?
- Cuáles serían los costos y beneficios al implantar un sistema más avanzado tecnológicamente que el existente ?
- Han sido utilizadas correctamente las posibilidades de la informática ? Sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una reorganización del trabajo ?

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

-LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

- La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización ? Y más particularmente, a sus funciones y tareas claves ?
- Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización ?
- Cómo se distribuye el personal en la organización ? Es suficiente la cantidad ? O más bien es excesiva ?

-CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL

- El clima de trabajo es bueno ?
- Se considera al personal como recurso, un problema, un costo... ?
- Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro ?

- Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley ?
- Cuáles son las reivindicaciones actuales del personal ?
- Hay ausentismo por parte del personal ? Por qué ?
- Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo : ruido, iluminación, ventilación, temperatura, estado de los locales,... ?
- Las condiciones de trabajo propician los accidentes y/o enfermedades profesionales ?

-ADMINISTRACION DE PERSONAL

- Se hace selección de personal ? Son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal ? Se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes ? Son los exámenes que se realizan suficientemente equilibrados para sus fines ?
- Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización ? Se tiene un período de prueba ? Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal?
- Existe igual salario para igual trabajo ? Existe escala de salarios ? El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector ?
- Se hacen promociones ? Con qué criterios ?
- Se le da importancia a la capacitación del personal ? Existen programas de capacitación ?
- Se apoya en tiempo y/o financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional o de educación secundaria y superior ?