

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CARVAJAL LABORATORIOS IPS S.A.S.**

JUAN PABLO CARVAJAL ROJAS

**TUTORA:
Ing MARLENE BELLO CASTILLO
MBA**

**BOGOTÁ
JULIO, 2017**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, PROMOCIÓN 42.**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
1. ANÁLISIS SECTORIAL	6
1.1 EL SECTOR SALUD EN COLOMBIA	6
1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO EN COLOMBIA	8
1.3 COMPORTAMIENTO DEL PIB POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	8
1.4 VARIACIÓN MENSUAL EN COLOMBIA	10
1.5 SECTOR SALUD COMO DINAMIZADOR DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA	11
1.6 LA INFLACIÓN	13
1.7 PERSONAL OCUPADO EN LA REGIÓN	14
1.8 FORMALIDAD DEL EMPLEO	15
1.9 INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA SALUD	16
1.10 CONCLUSIONES	16
2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	17
2.1 HISTORIA	17
2.2 TIPO DE SOCIEDAD	19
2.3 SEDES	19
2.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	19
3 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
4 PROVEEDORES DE LA EMPRESA	22
5 CLIENTES DE LA EMPRESA	23
6 LOGÍSTICA UTILIZADA POR LA EMPRESA	24

6.1	MAPA DE PROCESOS.....	24
6.2	ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA.....	25
	SERVICIOS, SERVICIOS ADICIONALES, PRODUCTOS, CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS	25
6.3	EL PROCESO DE VENTAS: PROPUESTAS ENFOCADAS EN LA PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN - MANEJO DEL RIESGO	26
7	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN CARVAJAL LABORATORIOS IPS S.A.S.....	28
7.1	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	28
7.2	MERCADEO Y VENTAS	29
7.3	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	30
7.4	FINANZAS.....	30
7.5	RECURSOS HUMANOS.....	31
8	PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS	33
8.1	REVISIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	33
8.2	CARTERA	34
8.3	MERCADEO Y VENTAS	34
9	PLAN DE ACCIÓN.....	35
9.1	MERCADEO.....	35
9.2	FINANCIERO.....	36
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
	BIBLIOGRAFÍA	38

RESUMEN

CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS es una empresa que presta servicios de salud, específicamente exámenes de laboratorio clínico en Boyacá. Debido a su necesidad de crecer y mantenerse, realizó un diagnóstico empresarial (herramienta de la Universidad Externado de Colombia), la cual arrojó como aspecto relevante que la empresa no tiene definida una planeación estratégica ocasionando pérdida en su dirección y desarrollo de actividades, impactando la imagen y economía de la empresa. Para ello se presenta una propuesta para **EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**, teniendo como actividades la definición de la misión, visión, objetivos, propuesta de acción por objetivo e indicadores para los mismos.

ABSTRACT –

CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS is a company that provides health services, more specifically lab test in Boyacá. In the pursuit of growth, a business diagnosis was made (tool externship University of Colombia), which showed a relevant aspect that the company does not It has defined a strategic planning causing loss in its management and development activities, impacting the image and economy of the company. For this purpose a proposal for **THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC PLAN**, with the activities defining the mission, vision, objectives, proposed action and objective indicators for them arises.

INTRODUCCIÓN

Los empresarios en Colombia tienen grandes problemas con el entendimiento y aplicación de la planeación estratégica, ya que confunden estrategia con planeación, y es que una cosa es formular y desplegar planes de acción, tarea realmente previsible, y otra muy distinta es definir claramente la estrategia para la organización, es decir, aquella capacidad de saber escoger, diferenciarse y construir ventajas competitivas, y en esa misma dirección, se falla en diseñar la estrategia de la empresa.

Esta falla se traduce en la incapacidad de los empresarios de leer los cambios del entorno como oportunidades y amenazas, así como en la falta de reflexión sobre el producto, su ciclo de vida o sus sustitutos. Como resultado de lo anterior, la empresa empieza a retroceder, a perder espacios competitivos, y en últimas a perder dinero.

Otro error que se comete, es llevar a cabo extenuantes ejercicios de planeación estratégica sin rigor, mucho power point y poco análisis, más poesía que estadística, muy centrados en una palabra o frase exacta, pero distantes del diagnóstico serio y preciso de la empresa, del sector y los competidores. En otras ocasiones desarrollamos un proceso de formulación estratégica desligado del proceso de revisión estratégica. Esto equivale a mucho activismo de la alta dirección en la construcción del plan y poco liderazgo para hacerle seguimiento, para monitorear y ajustar los resultados de la implementación estratégica.

CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS ha cometido estos y otros errores y por esto se requiere realizar un análisis de cinco áreas claves como: 1. dirección estratégica, objetivos estratégicos. 2. Recursos humanos, clima y motivación personal. 3. finanzas, créditos y cobranzas. 4. Mercadeo y ventas, distribución. 5. producción y operaciones planificación. El presente trabajo presenta este análisis desde las cinco áreas estratégicas de la empresa, con el objetivo de encontrar cuales son las mayores falencias que tiene la empresa y así poder establecer un plan de acción frente a las de mayor impacto.

1. ANÁLISIS SECTORIAL

CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS es una compañía que pertenece al grupo de empresas de carácter SERVICIOS, específicamente servicios MÉDICOS Y HOSPITALARIOS, siendo esta su actividad principal, prestando exámenes de laboratorio clínico en Boyacá , Colombia.

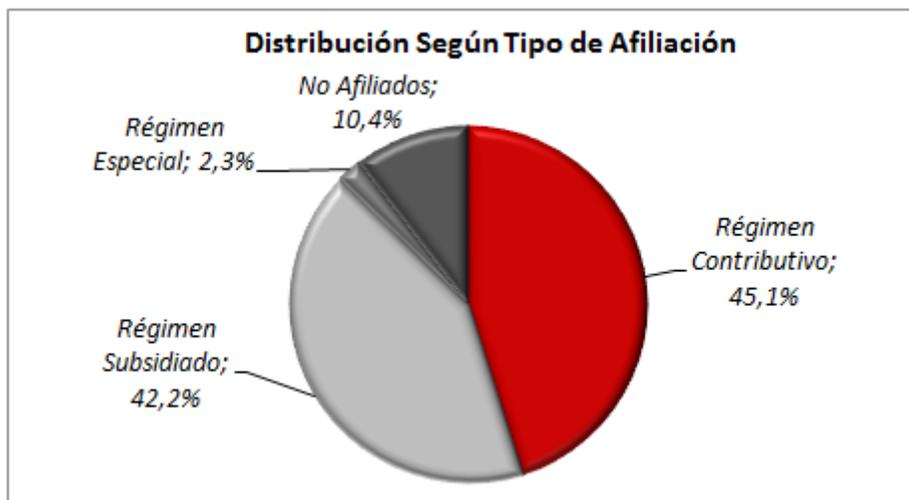
Para desarrollar el análisis de la actividad económica SERVICIOS MÉDICOS Y HOSPITALARIOS, debemos observar el comportamiento en general del sector SERVICIOS, el cual se encuentra determinado por una demanda amplia, diversificada y flexible, especialmente en el área de laboratorio clínico.

Un laboratorio clínico, es el lugar donde un equipo multidisciplinario formado por el médico patólogo clínico o analista clínico, los profesionales del laboratorio y los técnicos en análisis clínicos, analizan muestras biológicas humanas que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades. También se conoce como laboratorio de patología clínica y utiliza las metodologías de diversas disciplinas como la bioquímica- también llamada química clínica, hematología, inmunología y microbiología. En el laboratorio clínico se obtienen y se estudian muestras biológicas diversas, como sangre, orina, heces, líquido sinovial (articulaciones), líquido cefalorraquídeo, exudados faríngeos y vaginales, entre otros tipos de muestras.

1.1 EL SECTOR SALUD EN COLOMBIA

El porcentaje de población asegurada en Colombia ha aumentado significativamente en los últimos ocho años, acompañada por una tendencia al alza en su cartera, esta última con una mayor proporción concentrada en períodos de recaudo posteriores a los 90 días. La mayor participación en la deuda total corresponde a las Entidades Promotoras de Salud (EPS) del régimen contributivo (34.7%), seguida por las EPS-del régimen subsidiado (23.9%) y en tercer lugar el Estado (16.5%), incluyendo las

entidades territoriales de salud y el operador fiduciario del Fosyga. (SUPERSALUD 2017)

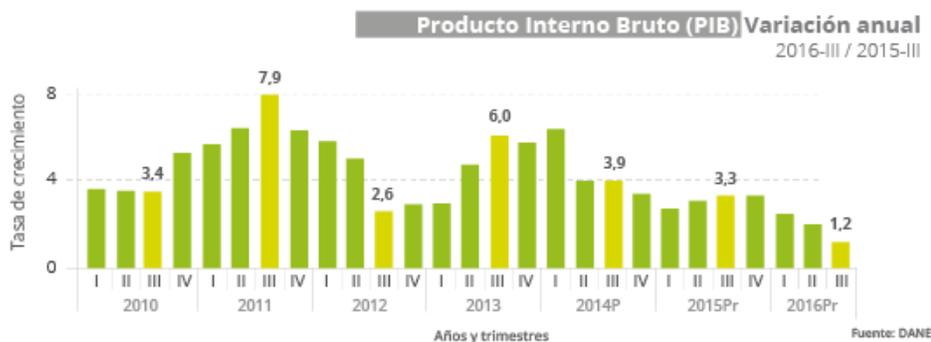


El sector salud como dinamizador de la economía, constituye un elemento fundamental para el posconflicto y un eventual pos acuerdo. La prestación del servicio de salud a todos los colombianos es un reto fundamental, tanto para el sector privado como público.

- Cuando se visualizan los retos del sector salud en el país, se debe tener en cuenta que no es solo la prestación de un servicio sostenible, también llamar la atención a que la salud es un derecho y esto no se puede perder de vista. 
- El sistema de salud debe cumplir con estándares de cobertura y calidad. 
- El aumento de la productividad y la disminución de la pobreza son objetivos que el sector salud no puede perder de vista. La inversión en tecnología e innovación es vital para  fortalecer el sistema de salud colombiano y contribuir así a tales objetivos.

1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO EN COLOMBIA

En el tercer trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 1,2%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: construcción; establecimientos financieros; seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras. I SEP



En el tercer trimestre de 2016, el gasto de consumo final registró una variación de 1,3% se explica por el aumento del gasto de consumo final de los hogares en el territorio y del gasto de consumo final del gobierno, cada uno en 1,2%.

Por su parte, el gasto de consumo final para lo corrido del año 2016 registró una variación de 2,1%, comparado con el mismo periodo de 2015 cuando varió 4,2%, explicado por el aumento en el gasto de consumo final de los hogares en el territorio en 2,3% y del gasto de consumo final del gobierno en 1,5%

1.3 COMPORTAMIENTO DEL PIB POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

En el tercer trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 1,2%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: construcción; establecimientos financieros; seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto

creció 0,3%. El mayor incremento se presentó en la actividad construcción. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue industria manufacturera. Durante lo corrido del año 2016 (enero – septiembre) respecto al mismo periodo del año anterior el incremento fue de 1,9%. Las actividades con mayor crecimiento fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras. (DANE, 2016)

Cuadro 1
Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica
2016 - Tercer trimestre

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1,7	-0,2	-0,3
Explotación de minas y canteras	-6,1	-0,6	-5,9
Industria manufacturera	2,0	-1,1	3,9
Suministro de electricidad, gas y agua	-1,8	1,0	0,0
Construcción	5,8	2,8	4,0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,1	0,4	1,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,2	1,0	0,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,9	0,3	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1,8	0,8	2,1
Subtotal valor agregado	1,1	0,4	1,8
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	1,8	-0,1	2,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,2	0,3	1,9

Fuente: DANE - PIB

La variación anual del IPC en 2016 fue de 5,75 %. En 2015 fue de 6,77%

El grupo de gasto que registró la mayor variación anual fue el de salud con 8,14% en 2016. Esto se explica por las variaciones positivas en los precios de medicinas, aseguramiento privado, pagos complementarios, otras medicinas y anticonceptivos, entre otros. En 2015 este grupo registró una variación de 5,30%. (DANE, 2017)

Colombia, variación anual del Índice de Precios al Consumidor

Variaciones anuales (12 meses) 2015

2015-2016

Variaciones anuales (12 meses) 2015

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	3,82	4,36	4,56	4,64	4,41	4,42	4,46	4,74	5,35	5,89	6,39	6,77
Alimentos	5,41	6,77	7,37	7,70	6,16	6,20	5,67	6,11	7,30	8,80	9,81	10,85
Vivienda	3,48	3,40	3,61	3,57	4,08	3,59	3,90	3,99	4,19	4,49	5,00	5,38
Vestuario	1,46	1,47	1,51	1,55	1,56	1,73	1,80	1,95	2,23	2,51	2,92	2,99
Salud	3,40	3,72	4,15	4,38	4,41	4,52	4,69	4,70	4,65	4,82	5,11	5,30
Educación	4,16	4,70	4,72	4,72	4,74	4,76	4,78	4,88	4,97	5,03	5,08	5,11
Diversión	4,01	4,01	4,09	4,34	4,82	5,94	4,94	5,01	6,58	6,87	7,21	4,52
Transporte	3,21	3,46	3,07	2,82	2,73	3,35	3,80	4,43	5,23	5,04	4,98	4,87
Comunicación	1,96	4,35	3,70	3,73	3,76	4,20	4,76	4,80	4,78	4,83	4,60	4,70
Otros gastos	2,32	2,54	2,99	3,28	3,86	4,03	4,36	4,78	5,31	5,72	6,24	6,90

Fuente: DANE

Variaciones anuales (12 meses) 2016

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	7,45	7,59	7,98	7,93	8,20	8,60	8,97	8,10	7,27	6,48	5,96	5,75
Alimentos	12,26	11,86	12,35	12,63	13,46	14,28	15,71	13,06	10,61	8,53	7,54	7,22
Vivienda	6,05	6,31	6,58	5,90	5,98	6,47	6,34	6,09	6,02	5,56	5,03	4,83
Vestuario	3,45	3,81	4,07	4,28	4,43	4,57	4,84	4,75	4,65	4,49	4,15	3,98
Salud	6,08	6,42	6,63	6,89	7,18	7,67	7,83	8,20	8,62	8,48	8,32	8,14
Educación	5,16	6,39	6,39	6,41	6,41	6,43	6,43	6,46	6,49	6,43	6,38	6,34
Diversión	5,28	7,06	6,60	6,43	3,79	5,72	6,63	6,50	4,11	4,30	4,16	4,05
Transporte	4,51	4,91	5,35	5,67	6,23	5,91	5,67	5,39	4,78	4,66	4,63	4,47
Comunicación	5,00	2,54	3,93	4,00	3,96	3,64	3,79	3,71	5,27	5,02	4,60	4,72
Otros gastos	7,50	8,10	8,56	8,87	8,66	8,80	8,77	8,67	8,40	8,10	7,68	7,25

Fuente: DANE

1.4 VARIACIÓN MENSUAL EN COLOMBIA

Las ciudades que registraron crecimientos por encima del promedio mensual (0,42%) fueron: Bucaramanga (0,90%); Manizales (0,70%); Santa Marta (0,64%); Valledupar (0,63%); Armenia (0,63%); Pereira (0,60%); Cartagena (0,57%); Barranquilla (0,55%); Riohacha (0,55%); Sincelejo (0,54%); Montería (0,50%) y Medellín (0,49%).

**IPC. Variación mensual, según ciudades
Diciembre (2015 - 2016)**

Ciudades	Variación %		Diferencia puntos %
	2015	2016	
Bucaramanga	0,45	0,90	0,45
Manizales	0,64	0,70	0,06
Santa Marta	0,72	0,64	-0,08
Valledupar	0,59	0,63	0,04
Armenia	0,67	0,63	-0,04
Pereira	0,40	0,60	0,20
Cartagena	0,60	0,57	-0,03
Barranquilla	0,56	0,55	-0,01
Riohacha	0,47	0,55	0,08
Sincelejo	0,43	0,54	0,11
Montería	0,64	0,50	-0,14
Medellín	0,73	0,49	-0,24
Nacional	0,62	0,42	-0,20
Popayán	0,77	0,40	-0,37
Pasto	1,13	0,40	-0,73
Villavicencio	0,73	0,38	-0,35
Tunja	0,95	0,34	-0,61
Bogotá D.C.	0,52	0,34	-0,18
Ibagué	0,45	0,33	-0,12
Cúcuta	0,34	0,32	-0,02
San Andrés	0,79	0,30	-0,49
Neiva	0,70	0,30	-0,40
Quibdó	1,10	0,30	-0,80
Cali	1,00	0,22	-0,78
Florencia	0,52	0,16	-0,36

Fuente: DANE

1.5 SECTOR SALUD COMO DINAMIZADOR DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

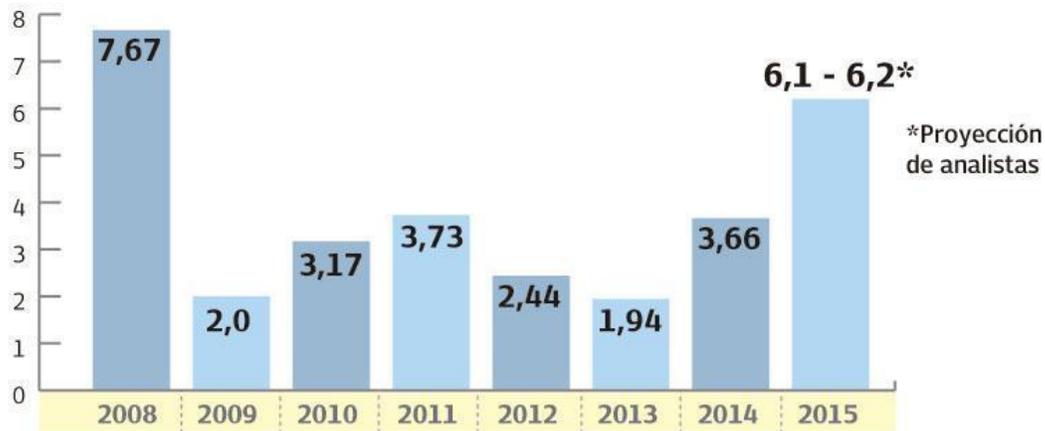
- El sistema de salud tiene un porcentaje de cobertura de 97% y una inversión del PIB del 6,1%. Estos son criterios fundamentales para que exista una mejor salud, por ejemplo, entre los resultados más visibles están: disminución de la mortalidad materna y disminución de la mortalidad infantil, entre otros. ^LISEP
- Existen variables que dificultad el desarrollo de un mejor sistema de salud, como la cobertura de alcantarillado en las regiones del país, acceso a agua potable (en áreas urbanas alcanza hasta un 72% y en zonas rurales un 63%), problema de infraestructura y viviendas dignas, entre otros. ^LISEP
- En cuanto a la innovación del sistema de salud Colombia, a pesar de tener escasos recursos, se ha logrado innovar y consolidar grandes resultados. Los programas de atención llegan a las regiones más alejadas del país. ^LISEP
- La mortalidad infantil ha sido la tercera más alta de América Latina. Para solventar esta situación crítica es necesario la acción de la sociedad civil debido a que existe una falta de política pública en las regiones más alejadas del país. ^LISEP

- El 30% de las madres solteras son adolescentes. Esta es la primera causa de mortalidad global en menores entre los 12 y 18 años, y generalmente los costos de atención son elevados para las empresas prestadoras de salud. No existe una política pública nacional que evite los embarazos subsiguientes. 
- Existe una correlación directa entre embarazos adolescentes y pobreza. Cuando una adolescente menor de 15 años queda embarazada, no solo deja de estudiar y sale de pirámide de desarrollo, sino que existe 86% de probabilidad de quedar embarazada nuevamente (tres niños más antes de cumplir los 20 años). Hoy Colombia tiene el más alto índice de Suramérica de embarazos en adolescentes. 
- El tema del embarazo adolescente es una emergencia de salud pública, no sólo por lo costoso y lo insostenible, sino cuanto le cuesta a la nación los hijos de las adolescentes. El futuro de estos niños es incierto. 
- El sector salud es dinamizador de la economía colombiana. Cálculos preliminares señalan que representa 7,2% del PIB. 
- En términos de productividad es clave entender que el sector salud no tiene solamente el componente de servicios, también está ligado directamente con la industria farmacéutica y con el sector de los equipamientos médicos, los cuales hacen a penas el 4% de la industria, pero que tienen un componente de valor agregado mucho más alto. 
- En promedio, de los 115 sectores que hacen parte de la industria, el valor agregado de los  asociados a la salud referencia un 60% frente a los insumos que demanda el sector. 
- Esto es importante, ya que la economía colombiana le está apostando a sectores que tengan un mayor valor agregado que permitan cerrar el déficit de cuenta corriente y ayuden a restaurar la balanza comercial. (semana, 2016)

1.6 LA INFLACIÓN

Así va la inflación en Colombia

(en porcentaje)



Fuente: Dane

Gráficos: El País

1.6 ¿HACIA DÓNDE VA EL SISTEMA DE SALUD EN COLOMBIA?

Luego de dos décadas, la Ley 100 sigue siendo polémica. Por una parte, para el gobierno permitió aumentar los indicadores de cobertura: de acuerdo con cifras del Ministerio de Salud y Protección Social, a nivel nacional se pasó de una cobertura de 31% en 1993 a una de más del 90% en la actualidad. Pero los detractores de esta ley argumentan que lo que se hizo fue convertir en un negocio la prestación del servicio de salud y que estos indicadores de cobertura ocultan problemas estructurales de calidad en el servicio.

Cabe resaltar la alta concentración en el mercado de salud; solo seis EPS agrupan el 72% de los afiliados, lo que ha conducido a prácticas desfavorables que, en últimas, sufren los usuarios. Estas entidades tienen pocos incentivos para innovar en la prestación del servicio y parecen haber hecho un acuerdo tácito entre ellas y otros sectores, como el financiero, en detrimento de desenfocar sus esfuerzos en los pacientes.

La estructura que trajo consigo la Ley 100 demostró no ser del todo eficaz para garantizar el adecuado servicio de salud, y generó escenarios en los cuales el

ciudadano debe demandar los cumplimientos de derechos básicos por vías legales como la tutela. Durante 2012 se presentaron 114.313 tutelas para reclamar servicios de salud, de las cuales el 71% estaban solicitando procedimientos y medicamentos contenidos en el Plan Obligatorio de Salud.

Esto ha llevado a que la Organización Mundial de la Salud catalogue al sistema de salud colombiano como el número 22 en desempeño a nivel internacional. Cada vez se destinan menos recursos para invertir en salud: mientras que en 1999 se invertía el 9,3% del PIB, hoy solo alcanza al 6,4%, lo que va en contravía con la tendencia mundial, que va en aumento.

Por estas razones, durante el Congreso de Acoes el debate se concentró en otorgarle mayor importancia al sector público, revirtiendo la marcada privatización que trajo consigo la Ley 100 y mejorar los mecanismos de transparencia.

El sistema está en crisis y esto se debe, entre otras causas, a la falta de legitimidad social y a las profundas contradicciones entre los agentes del sistema, que no se han podido solucionar a pesar de tres intentos de reforma en los últimos 10 años, lo que representa un elevado costo institucional.

Fernando Ruiz Gómez, viceministro de Salud Pública y Prestación de Servicios, afirma que en el centro de la tormenta se encuentran los articuladores del sistema: las EPS, que "son consideradas por la población como corruptas, concentradoras de riqueza, restrictivas de servicio y malas pagadoras", según dijo el viceministro.

Esto se debe a la presencia de fallas regulatorias que permitieron la captura del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud por parte de estos grupos y, en parte, por la debilidad técnica del Ministerio de Salud al integrarse con el Ministerio de Trabajo en la década pasada. De modo que el principal reto que enfrenta el Gobierno en estos momentos será el de incrementar y fortalecer los esfuerzos de políticas públicas y legislación de vista a la reforma.

Asimismo, tendrá que definir hacia dónde debe ir el sistema en el largo plazo, si hacia un modelo público en el que el Estado provee los servicios o hacia uno privado con fuertes regulaciones que revierta la captura por parte de agentes privados como las EPS.

1.7 PERSONAL OCUPADO EN LA REGIÓN

Para el tercer trimestre de 2016 se presentaron incrementos en el comparativo anual

de la tasa de desempleo (TD), el aumento más notorio se dio en Tunja, donde en comparación con un año atrás la Td creció 2,9 pp. Se debe tener en cuenta que en el periodo julio-septiembre de 2015 se presentó un dato atípico en la variable para la capital boyacense, lo que explica, en parte, el importante cambio. Entretanto, la tasa global de participación (TGP), tasa de ocupación (TO) y el subempleo (tanto objetivo como subjetivo) se redujeron, arrojando este último las menores tasas para la región.

La tendencia de la TD tanto para capital de Boyacá como para el consolidado de 23 ciudades y áreas metropolitanas que hacen parte de la Gran encuesta integrada de hogares -GEIH- del DANE) se ha mantenido negativa en los últimos años, aunque se debe tener en cuenta que los comportamientos exhibidos en el 2016 han hecho que esta tendencia sea cada vez menos pronunciada.

1.8 FORMALIDAD DEL EMPLEO.

Tunja se destaca como la única capital de Nororiente en la que predominó el empleo formal, destacando además que, en comparación con el tercer trimestre de 2015, la participación de los formales aumentó en 79 pb, quedando en la actualidad con 56,5% de la fuerza laboral de la capital boyacense. Sin embargo, el número de ocupados tanto formales como informales se redujo en el comparativo anual.

1.9 INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA SALUD

Principales variables macro-económicas

	2015	2016	2017
PIB(miles de millones de ¢)	28947	30973	33631
Tasa de crecimiento (variación %)			
PIB real	3.7	4.2	4.3
Ingreso Nacional Disponible Bruto real	5.2	4.3	4.5
	-		
Inflación (meta interanual, observada dic 2015)	0.80%	3%	3%
Balanza de Pagos (%PIB)			
Cuenta Corriente	-4.4	-4.2	-4.4
Saldo RIN	14.5	13.2	12
Sector Público Global Reducido (%PIB)			
Resultado Financiero	-5.9	-5.6	-6.6
Agregados Monetarios y crediticios (variación %)			
Crédito al sector privado	11.8	8.1	8.9
Moneda nacional	10	8.2	11.1
Moneda extranjera	14.4	8	6

Fuente: Banco Central, informe de revisión de programa económico II S 2016

1.10 CONCLUSIONES

El sistema de salud depende de una sostenibilidad financiera donde se debe pensar en cómo resolver el crecimiento de la demanda por recursos públicos que ha presentado el sistema en los últimos años; una tendencia cada vez más fuerte como se ve reflejado en el estudio, como el análisis del PIB que está por encima del 5% y ese porcentaje es superior a los porcentajes latinoamericanos.

2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA

En febrero del año 2004 inició labores como Persona Natural, acreditándose como profesional independiente ante la secretaria de salud de Boyacá JUAN PABLO CARVAJAL ROJAS, conformando el Laboratorio Clínico Confiar para prestar los servicios de exámenes de Laboratorio clínico en el municipio de Chitaraque, Boyacá, con 2 empleados incluyendo el propietario. Su nicho de mercado era exclusivamente la población de Chitaraque afiliada a COMFAMILIAR HUILA EPS, EMDISALUD EPS-, COMPARTA EPS y COOSALUD EPS.

El día 29 de mayo de 2007 traslada su sede principal a la capital Boyacense dejando la sede de Chitaraque como una sucursal, y se constituye en persona jurídica como empresa unipersonal bajo el nombre de Laboratorio Clínico CARVAJAL E. U., subiendo su planta de personal a 5 empleados directos, más el contador. Como representante legal quedó JUAN PABLO CARVAJAL ROJAS, bajo el número 00015026 del libro IX de la Cámara de Comercio de Tunja. Su nicho de mercado pasó a ser todas las EPS del régimen subsidiado para programas de promoción y prevención Materno-Infantiles y se extendió a usuarios de todo el departamento de Boyacá, de las EPS nombradas anteriormente más los afiliados de COMFABOY EPS.



El 21 de marzo de 2012 se transforma de empresa Unipersonal a sociedad por acciones simplificadas quedando con el nombre de Laboratorio Clínico CARVAJAL S.A.S. duplicando su planta de personal, continuando en el área materno infantil,

pero ahora en otros programas de prevención y promoción como Crónicos y urocultivos.



El día 2 de marzo de 2015 se hace una renovación de imagen cambiando el nombre de Laboratorio Clínico CARVAJAL S.A.S. a CARVAJAL LABORATORIOS IPS S.A.S., con el fin de hacer una campaña de mercadeo.



Desde esta fecha se inicia un proceso de transformación comercial de la empresa a través de: líneas de negocio, capital de trabajo, dedicación exclusiva por parte de uno de los accionistas, cambio del nombre, material publicitario, definición del nicho de mercado, orden financiero, entre otras. Esto debido a la cartera gigante de difícil cobro que poseemos con CAPRECOM EPS y con EMDISALUD EPS que entre las dos suman casi mil millones de pesos.

2.2 TIPO DE SOCIEDAD

Sociedad establecida por acciones simplificadas.
Con un capital autorizado, suscrito y pagado así:
Valor: \$ 210.000.000,00
No. De acciones: 2,100
Valor Nominal: \$100.000,00

2.3 SEDES

Sede principal: Sede Centro Tunja, que se encuentra ubicada en su sede propia en el centro de la ciudad de Tunja en la Calle 24 No. 9-38.
Sede Duitama: Cra. 15 # 14-58 local 308 Edificio Plaza
Sede Sogamoso: Cra 11 #14 – 135 Edificio 6 de septiembre ofic 405
Se tiene convenios con laboratorios para tomas de muestra en: Miraflores, Soatá, Chiquinquirá, Moniquirá, Garagoa, Guateque.

2.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Se ha llegado a prestar sus servicios a diferentes grandes grupos:

1. EPS CONTRIBUTIVAS, EPS DEL RÉGIMEN ESPECIAL: Actualmente el laboratorio es líder en el Departamento de Boyacá en el procesamiento de exámenes de laboratorio para programas de Prevención y promoción en el área materno infantil, pacientes crónicos, así como el área de microbiología, todos realizados por métodos totalmente automatizados cuantitativos de última generación, así como en la prestación de un servicio accesible, equitativo, con calidad, oportuno, eficiente y confiable.
2. ESE DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL: Como laboratorio de referencia en el procesamiento de exámenes de mediano y alto nivel de complejidad.
3. IPS, LABORATORIOS CLÍNICOS, MÉDICOS,
4. VETERINARIAS, ESTÉTICAS,
5. PARTICULARES



La empresa actualmente tiene un único socio quien está asignado como gerente general, el cual tiene como función la representación legal de la empresa y la parte comercial en cuanto a relación con clientes, búsqueda de nuevos y cobro de cartera. Tres subgerentes que son familiares, uno de calidad que se encarga de cumplir con todas las reglamentaciones legales, otro administrativo y otro Operativo, que se encargan de que esas mismas áreas funcionen en su totalidad. Cada uno de ellos tiene personal a cargo para cumplir con las funciones de sus áreas.

Se cuenta con un contador como asesor financiero, que se encarga de ingresar toda la información al sistema contable y generar los reportes solicitados por la gerencia. También está el revisor fiscal quien cumple lo que estipula la ley para este cargo. El asesor legal es un abogado externo y se contrata por labor. De resto toda la planta está por nómina con todo lo de ley, entre los que están, cuatro (4) bacteriólogas, seis (6) auxiliares de Laboratorio, tres (3) auxiliares administrativos y una (1) persona de servicios varios. La mensajería se contrata por labor de forma externa.

La planta de personal se ha mantenido a pesar de la fluctuación de los contratos. A pesar de que se tiene una misión, visión y objetivos claros, estos se desarrollaron hace muchos años solo para cumplir con los requisitos de certificación ISO 9000 que tampoco se ha logrado, por esto se hace necesario estructurar un verdadero Plan estratégico que se adapte a los cambios que se están presentado en el mercado y que nos garanticen la continuidad a largo plazo.

4 PROVEEDORES DE LA EMPRESA

La empresa actualmente cuenta con un grupo de proveedores reducido que nos ha acompañado durante muchos años. Se les está comprando de contado para obtener el mejor precio.

*QUIMIOLAB Ltda.: Reactivos y equipos de laboratorio.

*BEHNER Ltda.: Insumos, reactivos y equipos de laboratorio.

5 CLIENTES DE LA EMPRESA

La empresa tiene definido que su nicho de mercado principal son las **EPS Subsidiadas**, los clientes representativos son:

COMFABOY EPS

COMFAMILIAR HUILA EPS

COOSALUD EPS

Otras empresas:

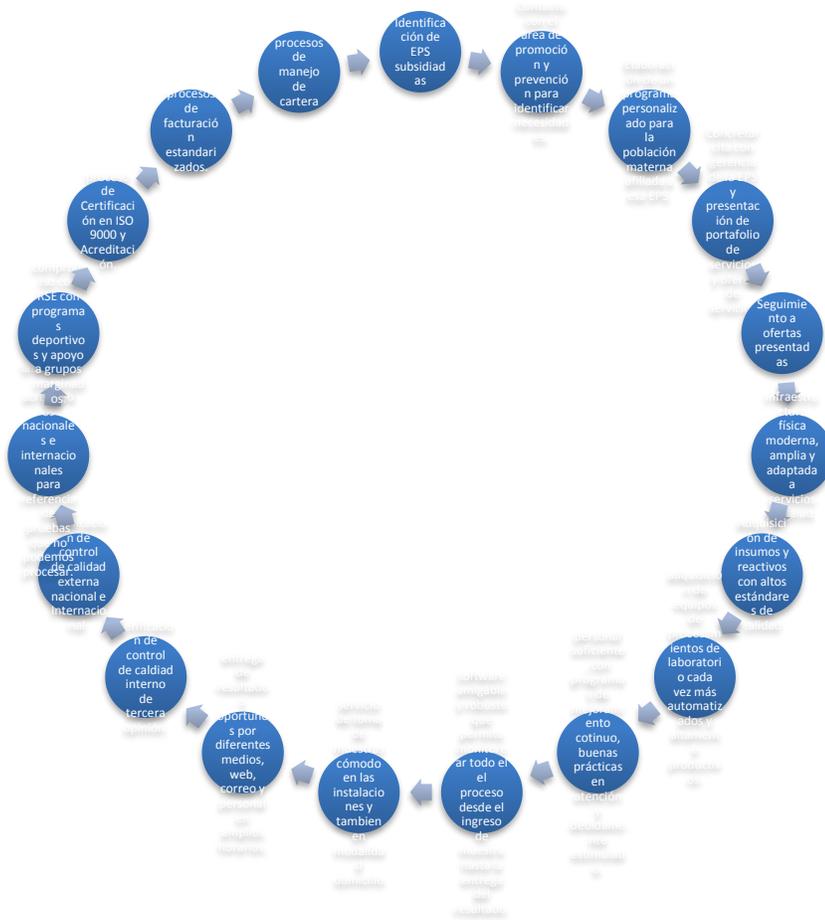
UNISALUD EPS, SENA, EJERCITO NACIONAL DE COLOMBIA, BIONATURAL CENTER IPS.

Como Laboratorio de Referencia se presta servicios a:

ESE VILLA DE LEYVA, ESE RAMIRIQUI, ESE OICATA, ESE MIRAFLORES, ESE BOYACÁ, ESE PAIPA. ESE MONGUÍ, ESE SANTANA.

6 LOGÍSTICA UTILIZADA POR LA EMPRESA

A continuación, se presenta la Cadena de Valor y el Mapa de Procesos



6.1 MAPA DE PROCESOS

El siguiente mapa de procesos diseñado para la empresa gira en torno a la satisfacción del cliente, y todas las áreas contribuyen para el cumplimiento de esto, desde el análisis de las necesidades del cliente donde se debe describir QUÉ, PARA

QUÉ, TIEMPOS, CALIDAD entre otros aspectos que hacen parte del requerimiento de cada cliente, como la presentación de las ofertas comerciales que deben ser ajustadas bajo el criterio de precios competitivos con productos de calidad.

La Gerencia es la encargada de visitar los clientes para hacer nuevas propuestas y mantener las relaciones comerciales. Así mismo es la encargada de cobrar la cartera y responder a los requerimientos legales. Mantiene directa y constante relación con el Revisor fiscal, Contador y asesor legal para tomar las mejores decisiones que conciernen a estos profesionales.

El área Administrativa es fundamental en el proceso de selección de proveedores de reactivos e insumos, en cuanto a calidad, oportunidad de entrega y costos. Esta área controla el almacenamiento de reactivos e insumos, verificando que los productos que ingresan al almacén cumplan con lo solicitado en las órdenes de pedido, para luego hacer el correspondiente despacho al área operativa.

El área Operativa es la encargada de procesar oportunamente todas las muestras que lleguen de los clientes y de verificar la entrega de resultados, tiempos de entrega (oportunidad), calidad y en general la satisfacción del mismo. Esta área controla y verifica el correcto funcionamiento de todos los equipos biomédicos, a través del mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos.

El área de Calidad y Logística es la encargada de mantener adecuadamente la infraestructura física, además de dar cumplimiento a todos los requerimientos de calidad que exige la ley por parte de las EPS y de los entes de control como Secretaría de Salud, SUPERSALUD y Ministerio de Protección social.

El área de servicios generales es la encargada de velar por un ambiente limpio y agradable.

Todos los procesos de la empresa son de vital importancia para lograr la satisfacción del cliente, por esto no pueden ser áreas aisladas a los objetivos y metas de la empresa, todos deben estar alineados a un mismo objetivo: Servicio al cliente.

6.2 ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA



SERVICIOS, SERVICIOS ADICIONALES, PRODUCTOS, CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS

CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS. ofrece servicios de exámenes de laboratorio que se convierten en necesidades tangibles para empresas del sector salud, ya que el laboratorio clínico hace parte integral del diagnóstico clínico, así como los programas diseñados para poblaciones especiales como gestantes y crónicos que lleven a controlar el riesgo y por ende a disminuir el alto costo en urgencias, UCI y hospitalizaciones, lo que convierte a Carvajal Laboratorios en un aliado estratégico que les permite invertir la pirámide de gastos, lograr disminuir el alto costo, garantizar la satisfacción de sus usuarios y obtener los recursos que el gobierno solo otorga al cumplir las metas que les impone. Dentro de los beneficios que ofrece a sus clientes particulares está un claro entendimiento de sus necesidades, procesando y entregando con calidad, calidez y oportunidad todos los exámenes de laboratorio que requieran. El software que manejamos permite que nuestros clientes puedan acceder a bajar sus resultados con facilidad y para los médicos revisar el historial de sus pacientes.

6.3 EL PROCESO DE VENTAS: PROPUESTAS ENFOCADAS EN LA PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN - MANEJO DEL RIESGO

El proceso inicia con la búsqueda de clientes que demanden requerimientos de exámenes de laboratorio clínico o programas de PYP (Promoción y prevención), la evaluación de sus necesidades y la consecuente administración de los recursos internos de la organización.

El seguimiento semanal a cada uno de los clientes hace que el proceso sea exitoso en la medida que generamos recordación de marca, el cliente se siente acompañado en sus actividades semanales y contribuye a la empresa con el incremento de las ventas.

El desarrollo de la cotización debe estar ajustado a los precios competitivos, productos de calidad y tiempos de entrega de real cumplimiento, una vez se envíe la cotización se debe hacer seguimiento a la misma, en caso de no ser aprobada es muy importante conocer los motivos por los cuales la cotización presentada no fue elegida, esto nos permite conocer más a nuestro cliente y en futuras cotizaciones tomar decisiones acertadas.

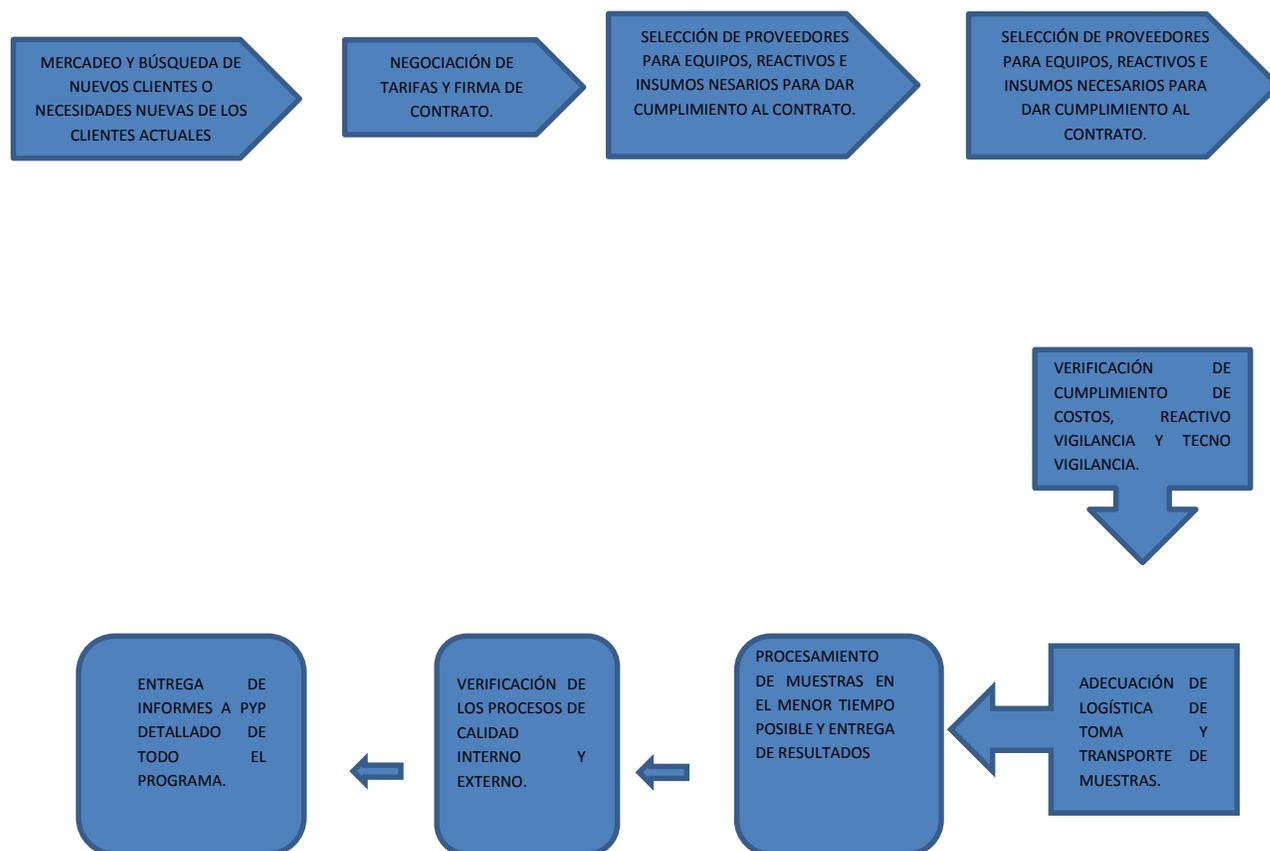
Si el cliente aprobó la cotización debe iniciarse el proceso de contratación, y ya con la población clara a atender se inicia la planeación de recursos necesarios.

La compra se hacen previo análisis de los proveedores, no solo basando la compra en el precio sino también en la calidad, garantías y tiempos de entrega.

El proveedor debe realizar la entrega de los reactivos e insumos en nuestras instalaciones y es deber del área operativa verificar cumplan con todos los requisitos de fecha de caducidad, tecno vigilancia y reactivovigilanica.

El área administrativa responsable de hacer el pedido de acuerdo a las necesidades del área operativa y logística, es la responsable de verificar que exista toda la documentación y certificaciones necesarias.

Después de realizado el procesamiento de las muestras, es responsabilidad del área operativa coordinar la entrega de los resultados, verificando posteriormente con el cliente la oportunidad en el servicio y corroborar si tuvo algún inconveniente con la entrega del nuevo material que se envía a los municipios. Los informes a las EPS específicamente al área de PYP, los hará el área de logística.



7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN CARVAJAL LABORATORIOS IPS S.A.S

El primer paso fue aplicar la herramienta de diagnóstico desarrollada por la Universidad Externado de Colombia, en la que se evalúan 5 áreas de gestión:

- Dirección estratégica
- Mercadeo y ventas
- Producción y operaciones
- Finanzas
- Recurso Humano

A continuación, se describe el contenido de cada área y los resultados que arrojó el diagnóstico:

7.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Compromiso de la dirección
- Historia de la empresa y motivos de su creación
- Conocimientos en el negocio
- Relación de la empresa con la familia
- Misión
- Visión
- Evaluación estratégica
- Objetivos estratégicos y accionar

En esta área se evidenció que la empresa se encuentra comprometida, cuenta con los conocimientos para hacer que la empresa crezca, aun cuando hay familiares trabajando en la misma se tiene separado el vínculo frente a los compromisos con la empresa, la empresa ha aprendido de su historia y valora la misma.

El laboratorio siempre se ha centrado en programas de manejo del riesgo del área de PYP, principalmente programa para neonatos, gestantes, crónicos, que se

fundamentan en trasladar la muestra y no al paciente, atendiéndolos así directamente en el municipio.

La empresa posee Misión, Visión, Objetivos claros, que se han obtenido debido al PAMEC, que es un documento obligatorio por parte de los entes de control, así como por los adelantos en la certificación ISO 9901 y el sistema de gestión de la calidad. Pero no se cuenta con una planeación estratégica, ocasionando que su horizonte no sea claro. La dirección sabe qué es lo que quiere hacer, pero no se encuentra estructurado, tampoco redactado y no existe socialización alguna al respecto.

7.2 MERCADERO Y VENTAS

En esta área se evaluaron aspectos como:

- Relación con los clientes: Atención con los clientes, conocimiento de las necesidades del cliente, Capacitación del personal en servicio al cliente, registro y trazabilidad de ventas
- Segmentación, Mercado meta y posicionamiento.
- Mercadeo y ventas frente al producto, cuidado del producto, Presentación del producto.
- Precio, Políticas, estructura de costos, atributos de los productos,
- Gestión de ventas, Registro de ventas, canalización de reclamos, efectividad de ventas, entrenamiento y sistema de evaluación.
- Comunicaciones, Promoción de productos, mecanismos de publicidad, políticas, Presupuesto
- Distribución y canales de distribución

Analizando esta área se evidencio que la empresa cuenta con un grado adecuado de relación y atención a los clientes, se tiene un segmento de mercado definido y ocasionalmente se realizan actividades con los clientes para generar recordación de marca.

Actualmente se están haciendo inversiones en reformar la página WEB, y se tiene un community manager quien controla los contenidos de la página web, Facebook e Instagram.

No se cuenta con una política de precios, producto de la situación del sector salud, donde las EPS son las que imponen estos precios. En cuanto a la atención particular si se cuenta con una política de precios basada en las tarifas SOAT.

Realmente esta área es la más álgida de todas ya que no existe un equipo comercial, y esta función la realiza la gerencia. Pero tenemos claros los aspectos para mejorar,

donde se deben documentar los procesos que se realizan, establecer un programa de capacitación y crear el área comercial y de mercadeo, estableciendo un mecanismo de seguimiento a las mismas.

7.3 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

En el área de producción y operaciones se evaluaron aspectos como:

- Proveedores, criterios de selección, planificación de compras, cumplimiento con los proveedores, recepción de insumos.
- Manejo de inventarios, sistematización, almacenamiento.

Se evidencia que la empresa tiene una política de selección de proveedores. Las compras se realizan de acuerdo a las necesidades programadas del área operativa, quienes hacen sus pedidos en los formatos establecidos con anterioridad, manteniendo un stock mínimo, manejando así pocos inventarios.

El único punto a mejorar es documentar y estandarizar adecuadamente el proceso.

7.4 FINANZAS

En esta área se evaluaron los siguientes aspectos:

- Aspectos tributarios y normas legales
- Registros contables
- Administración financiera: interpretación de análisis financiero
- Análisis de costos: costos y gastos, salarios, Registro de costos
- Crédito y cobranzas, políticas de cobranza, morosidad

Analizada la información la empresa cuenta con un programa contable ELISA que recibe toda la información de facturación por parte del Software WINSISLAB, lo cual permite a la empresa llevar al día sus registros contables, a nivel tributario y normas legales la empresa se encuentra al día según las normas colombianas. Actualmente ofrece a sus clientes créditos que van de los 30 a los 90 días, pero EPS como COOSALUD poseen carteras de 180 días.

La cartera es uno de las debilidades de Carvajal Laboratorios ya que tenemos a CAPRECOM con una deuda de difícil cobro por valor de 250 millones de 4 años de

mora y EMDISALUD ESE con una deuda de 500 millones también de difícil cobro con 5 años de mora.

El asesor legal se está encargando de cobrar las carteras de más de 90 días.

Oportunidad para mejorar: Documentar las políticas de cobranzas y créditos, de igual forma establecer una política para las empresas a las que se les asigne cupo de crédito.

7.5 RECURSOS HUMANOS

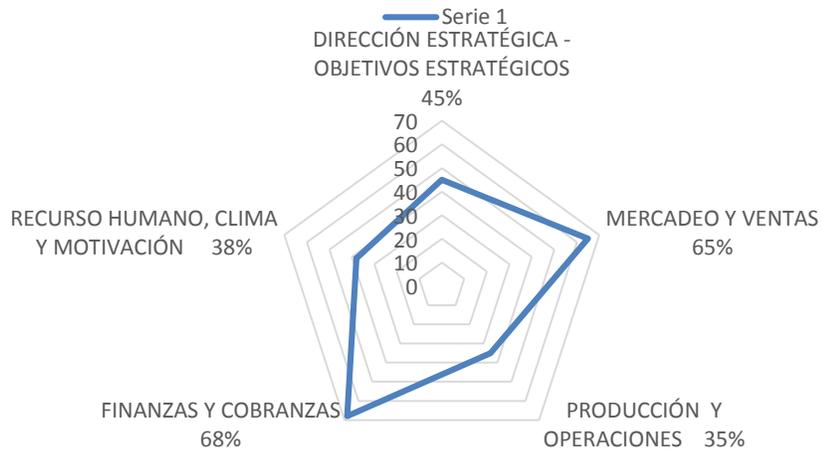
En el aspecto de recurso humano se evaluaron los siguientes aspectos:

- Política de personal: Reclutamiento, promoción, capacitación, competencias técnicas.
- Incentivos y beneficios del personal: Políticas, sistemas de evaluación, sistema de remuneración.
- Clima y motivación de personal

Se evidenció que la empresa cuenta documentalmente con las políticas de manejo del recurso humano, se vienen efectuando actividades de incentivo y beneficios para el personal debidamente documentadas como mejor empleado del mes, día de descanso por cumpleaños, pero el personal no tiene claridad de los beneficios que le ofrece la empresa.

El siguiente gráfico nos muestra porcentualmente el área que requiere mayor atención según los puntajes arrojados por la herramienta:

ANÁLISIS DE ÁREAS ESTRATÉGICAS CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS



Como se evidencia en el gráfico el área de mayor impacto que presenta oportunidades de mejora es la de Finanzas, ya que posee carteras de difícil cobro y no hay políticas claras de manejo de cartera.

La segunda área de mayor impacto es la de Mercadeo y Ventas, por la ausencia de un equipo encargado exclusivo para esta área, y estar muy incipiente en el análisis de mercados y manejo de clientes, lo cual no está documentado.

Como tercer aspecto relevante está el área dirección estratégica, seguido por Recurso humano y producción.

8 PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS

Una vez llevado a cabo el diagnóstico empresarial evaluando los aspectos legales, operativos, tácticos, gerenciales, comerciales, financieros entre otros se evidencio como prioridad que CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS debe trabajar en la recuperación de cartera y diseño de políticas de cobro eficientes.

Para esto es importante construir el plan estratégico desde la revisión de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, lo cual le permitirá tener claro su norte, proyectarse en el mercado como una empresa de un nivel más formal, abrir nuevos mercados, consolidar una cultura corporativa apropiada y estandarizar procesos. Dada la relevancia que tiene la definición del plan estratégico como derrotero en la construcción de las otras estrategias y los planes operativos para los procesos de apoyo, el presente trabajo propone como plan de mejora para Carvajal Laboratorios la construcción de todo el plan estratégico.

En la construcción de este Plan participarán todas las áreas desde la gerencia y todos los empleados. Se llevará a cabo una sesión de trabajo donde se analizarán y desarrollarán los siguientes puntos: - Definición Misión, Valores corporativos - Definición objetivos estratégicos desde tres perspectivas:

- Finanzas
- Mercadeo y Ventas
- Servicio al cliente

Administrar la organización bajo un modelo de gestión estratégico y con indicadores de resultado periódicamente monitoreados permitirá a la alta Gerencia tomar acciones preventivas y correctivas, así como la identificación de los niveles de eficiencia en sus procesos más críticos.

8.1 REVISIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Se deben ajustar y modificarlos, enfocándolos a los cambios que debemos hacer en cada área, para garantizar la prestación un servicio oportuno con resultados confiables y de calidad, prestado por un equipo de personas con calidez humana,

capacitado y comprometido, logrando la satisfacción de las necesidades de los clientes y generando valor a clientes internos y externos.

8.2 CARTERA

CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS debe ajustar sus presupuestos y determinar unas políticas de cobro que garanticen el adecuado flujo de recursos y equilibrio financiero.

8.3 MERCADEO Y VENTAS

Lograr relaciones comerciales duraderas y confiables con los clientes, brindando soluciones a sus necesidades, con crecimiento rentable para la organización.

- Establecimiento de los indicadores de resultado para cada una de las perspectivas definidas, siguiendo el modelo adjunto:

OBJETIVO	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Cumplir con el presupuesto mensual de ventas	Ventas ejecutadas / Ventas signadas	100%	Mensual

9 PLAN DE ACCIÓN

9.1 MERCADEO

Analizar permanente el mercado con el fin de identificar los ajustes requeridos a los servicios de la compañía para luego desarrollarlos y promocionarlos buscando la generación de valor propia y para el cliente.

- Diseñar los procedimientos de Administración de relación con los clientes (ARC): pre venta, venta y post venta. Que incluya:

PREVENTA

- Análisis del mercado
- Definición de mercado objetivo
- Segmentación de mercado

VENTA

- Definir los canales de distribución
- Establecer las políticas de promoción de productos
- Realizar programa de capacitación
- Diseño de registro de ventas, de gastos, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento
- Establecer indicadores que permitan el análisis de ventas, N° de visitas realizadas, gastos incurridos en las ventas
- Definir forma de presentación y entrega de productos
- Analizar el comportamiento de compras de los clientes

POST VENTA:

- Desarrollar el programa fidelización para clientes tanto internos como externos

- Direccionar a la fuerza comercial a un mercado objetivo según cada unidad de negocio teniendo claramente establecido las características de los clientes y la competencia
 - Generar mecanismos de seguimiento a la fuerza de ventas a través de indicadores
- Diseñar el presupuesto de mercadeo que permita a la organización darse a conocer a su mercado objetivo
 - Establecer un plan de capacitaciones para el personal de la empresa en servicio al cliente
 - Diseñar un manual de servicio al cliente desde la Preventa, Venta y Postventa.

9.2 FINANCIERO

Garantizar la adecuada gestión de los recursos financieros de la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, donde logre extender los plazos de pago con los proveedores y disminuir los tiempos de cartera.

- Diseñar un presupuesto que involucre todos los costos y gastos que se llevarán a cabo en el semestre
- Elaborar el manual de políticas financieros y de inversión de la organización que incluya:
 - Parámetros de márgenes de utilidad para la venta de productos
 - Manejo de cartera de los clientes
 - Pago a proveedores
 - Entrega de información a la contadora.
 - Analizar mecanismo de control de los compromisos financieros de corto plazo y de cobranza con los clientes.
 - viabilidad de aprobación de crédito para clientes nuevos.
 - Mecanismos de cobranza a clientes.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Para garantizar el mantenimiento y crecimiento de una empresa es importante detenerse a hacer estos diagnósticos basados en herramientas ya comprobadas y debidamente fundamentadas, que arrojan las debilidades y fortalezas de una manera amigable y clara, permitiendo tomar decisiones basadas en evidencia, que nos lleven a formular planes estratégicos eficaces. El no hacer esto da como resultado unas misiones y visiones desconectadas de la realidad competitiva de la empresa, útiles para colgar en la pared, pero inútiles a la hora de afrontar los retos marcados por la incertidumbre y la rivalidad empresarial.

La planeación estratégica debe llegar a todas las áreas y permitir que se establezcan adecuadamente los pilares para el correcto crecimiento y desarrollo de las empresas, porque en las empresas colombianas hay otro error común y es no comunicar la estrategia. Cuando la estrategia no desciende al resto de la organización, esta se queda en manuales o documentos farragosos. Muchas veces, los resultados de la planeación estratégica se comunican en avisos y carteles que sirven para adornar las salas de juntas o la recepción, olvidando, los gerentes, que uno de sus principales roles es el de comunicar y movilizar a la organización en torno de la estrategia.

Tampoco medimos la estrategia. Es una realidad, la estrategia que no es medible en el tiempo corre el riesgo de convertirse en letra muerta. Por tal razón, la clave del éxito está en la rendición periódica de cuentas que se le hace al plan estratégico. Mantener esta dinámica es una manera de tener certeza de que las cosas se están haciendo.

CARVAJAL LABORATORIOS IPS SAS tiene que llevar a cabo este plan de mejoramiento, documentarlo y socializarlo con todo el equipo de trabajo y en todas sus áreas, esto le permitirá ser duradera en el tiempo y le permitirá tener un grado de tranquilidad para sus clientes internos y externos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Herramienta de la Universidad externado de Colombia para el diagnóstico empresarial través de cinco áreas.
2. Reporte General del DANE emitido el 29 de febrero de 2017
3. Boletín Técnico del DANE emitido el 28 de diciembre de 2016
4. Informe sectorial, 2016.
5. Revista semana octubre 2016 
6. Periódico el Heraldo, diciembre de 2013.
7. Informe de revisión de programa económico II semestre 2016. Banco Central.
8. Superintendencia de salud, informe del comportamiento de las empresas más grandes por ingresos del sector real, mayo de 2017