

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES
C.G.P.O. S.A.S. PERIODO 2017 – 2020**

JUAN CARLOS JARAMILLO MORA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES
C.G.P.O. S.A.S. PERIODO 2017 – 2020**

JUAN CARLOS JARAMILLO MORA

**Trabajo de Grado para optar por el Título de
Administrador de Empresas**

**Director
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO, M.B.A.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1.1. Antecedentes.	16
1.1.2. Formulación del problema.	18
1.1.3. Sistematización del problema.	18
1.2. JUSTIFICACIÓN	19
1.2.1. La empresa.	19
1.2.2. Los clientes.	19
1.2.3 La sociedad.	19
1.2.4. Justificación personal.	20
1.2.5. Justificación académica.	20
1. 3. OBJETIVOS	20
1.3.1. Objetivo general.	20
1.3.2. Objetivos específicos	21
1. 4. MARCO REFERENCIAL	21
1.4.1. Marco contextual.	21
1.4.1.1. Misión.	23
1.4.1.2. Visión.	23
1.4.1.3 Política de calidad.	24
1.4.1.4. Líneas de servicio.	24
1.4.1.5. Principales clientes.	24
1.4.2. Marco teórico.	24
1.4.2.1 Planeación estratégica.	24
1.4.2.2. Escuela de diseño.	26
1.4.2.3. Escuela de planificación.	26
1.4.2.4. Escuela de configuración.	26
1.4.2.5. Estrategias competitivas.	26
1.4.2.6. Matriz de Ansoff.	27
1.4.2.7. Benchmarking competitivo.	27
1.4.3. Marco legal.	28
1.4.4. Marco conceptual.	30
1.4.4.1. Diseño organizacional.	31
1.4.4.2. El plan estratégico.	31
1.4.4.3. Indicadores.	31

1.4.4.4. Proceso Administrativo.	31
1.4.4.5. Proceso.	31
1.4.4.6. Sistema de gestión de calidad en salud (SGCS).	31
1.4.4.7. Estrategia.	31
1.4.4.8. Competitividad.	32
1.4.4.9. Ventaja competitiva.	32
1.4.4.10. Sistema Único de Habilitación.	32
1.4.4.11. PAMEC.	33
1.5. METODOLOGÍA	33
1.5.1. Tipo de estudio.	33
1.5.2. Método de investigación.	33
1.5.3. Fuentes de información.	34
1.5.3.1. Fuentes primarias.	34
1.5.3.2. Fuentes secundarias.	34
1.5.4. Diseño metodológico.	34
1.5.4.1. Unidad de análisis.	35
1.5.4.2. Las variables.	35
1.5.5. Fases de investigación	35
1.5.5.1. Revisión bibliográfica.	36
1.5.5.2. Historia y caracterización.	36
1.5.5.3. Análisis externo.	36
1.5.5.4. Análisis interno.	36
1.5.5.5. Direccionamiento estratégico.	36
1.5.5.6. Formulación de estrategias.	36
1.5.5.7. Seguimiento y control.	36
1.5.5.8. Presentación de la información.	36
1.6 PRESUPUESTO	37
1.7. CRONOGRAMA	38
2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	39
3. ANÁLISIS DE ENTORNOS	42
3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	42
3.1.1. Composición de la población.	42
3.1.2. Crecimiento del número de habitantes.	44
3.1.3. Incremento de los ingresos de la población.	45
3.1.4. Variables Demográficas.	45
3.2 ENTORNO ECONÓMICO	46
3.2.1. Análisis de la tasa de crecimiento PIB.	46
3.2.2. Tendencia del nivel general de precios IPC.	46

3.2.3. Crecimiento en la demanda de mano de obra temporal.	47
3.2.4. Nivel de ahorro y de inversión de la población.	48
3.2.5. Disminución de la inversión extranjera directa.	49
3.2.6. Variable económica.	50
3.3 ENTORNO SOCIAL	51
3.3.1. Situación actual y tendencia en el empleo, desempleo y subempleo.	51
3.3.2. Existencia de un alto nivel de informalidad.	52
3.3.3. Variables sociales.	54
3.4 ENTORNO POLÍTICO	54
3.4.1. Caracterización de la estabilidad política del sistema y la tendencia ideológica del gobierno.	55
3.4.2. Incertidumbre en del desarrollo del Proceso de Paz.	55
3.4.3. Variables políticas.	55
3.5 ENTORNO CULTURAL	56
3.5.1. Creciente demanda de cirugías estéticas en la Ciudad.	56
3.5.2. Preferencia por la salud y el bienestar en el consumidor colombiano.	57
3.5.3. Mejoramiento en la percepción del sector salud en Colombia.	58
3.5.4. Variables culturales.	59
3.6 ENTORNO JURÍDICO	60
3.6.1. Normatividad aplicable a la organización.	60
3.6.2. Reformas tributarias.	66
3.6.3 Beneficios tributarios a las S.A.S.	66
3.6.4. Variables Jurídicas.	67
3.7. ENTORNO TECNOLÓGICO	68
3.7.1. Diferentes tecnologías disponibles en el mercado.	68
3.7.2. Tendencias de desarrollo tecnológico en los procesos.	68
3.7.3. Tecnologías avanzadas utilizadas por los competidores y el nivel tecnológico de la empresa.	68
3.7.4. Variables Tecnológicas.	68
3.8. MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNO	70
4. ANALISIS DEL SECTOR	77
4.1. ANÁLISIS SECTORIAL	77
4.1.1. Análisis de Competidores potenciales.	77
4.1.2. Análisis Proveedores.	77
4.1.2.1. Proveedores críticos.	77
4.1.2.2. Empresas recolectores de residuos hospitalarios.	77
4.1.2.3. Laboratorios Acreditados por el IDEAM.	78

4.1.2.4. Empresas o profesionales ingenieros médicos.	78
4.1.2.5. Empresas de fumigación.	78
4.1.2.6. Empresas de medicina laboral ocupacional.	78
4.1.2.7. Proveedores no críticos.	78
4.1.2.8. Análisis Compradores.	79
4.1.2.9. Análisis Sustitutos.	79
4.1.3. Análisis Competidores en el Sector.	79
4.1.3.1. Otras ciudades.	80
4.1.3.1.1. Audisalud.	80
4.1.3.1.2. Dra. Adriana Mendosa.	80
4.1.3.1.3. Juan Miguel Olarte.	80
4.1.3.1.4. Consultor salud.	80
4.1.3.1.5. En la ciudad de Cali.	81
4.1.3.1.6. Auditoría Ligia Mejía.	81
4.1.3.1.7. Intersalud ocupacional.	81
4.1.3.1.8. Ing. Diego Trejos.	81
4.2. DIAMANTE COMPETITIVO	81
4.2.1. Factores.	81
4.2.2. Recurso humano.	81
4.2.3. Recurso físico e Infraestructura.	82
4.2.4. Recurso de conocimiento.	83
4.2.5. Recurso de capital.	84
4.2.7. Sectores conexos y cadena productiva.	84
4.2.8. Demanda interna.	86
4.2.9. Estrategia - estructura – empresas.	86
4.3. CADENA DE VALOR	86
5. BENCHMARKING	87
5.1. RADAR DE VALOR SOPESADO ORGANIZACIÓN A	89
5.2. RADAR DE VALOR SOPESADO ORGANIZACIÓN B	91
5.3. RADAR DE VALOR SOPESADO ORGANIZACIÓN C	92
5.4. RADAR DE VALOR SOPESADO ORGANIZACIÓN D	94
5.5. COMPARACIÓN RADARES DE VALOR	96
6. ANÁLISIS INTERNO	97
6.1. DIAGNÓSTICO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	97
6.1.1. Planeación.	97
6.1.2. Organización.	98
6.1.2.1. Dirección administrativa y Financiera.	98
6.1.2.2. Analista de servicio al cliente y operaciones.	98
6.1.3. Dirección.	99

6.1.4. Evaluación y control.	99
6.1.5. Variables del proceso administrativo.	100
6.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	101
6.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	101
6.3.1. Gestión de contabilidad y de finanzas.	101
6.3.2. Gestión y situación comercial.	102
6.3.3. Mercados y productos.	102
6.3.4. Gestión comercial.	103
6.3.5. Gestión y situación de la producción.	103
6.3.5.1. Proceso de producción.	103
6.3.6. Sobre la productividad	104
6.3.6.1. Programación de la producción.	104
6.3.6.2. Organización de talleres y almacén.	104
6.3.6.3. Mantenimiento de equipos y locales.	104
6.3.6.4. Gestión de suministros.	104
6.3.6.5. Gestión de las funciones de investigación y desarrollo.	104
6.3.7. Gestión de los sistemas de información.	105
6.3.8. En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información.	105
6.3.9. Gestión del personal.	105
6.3.10. Análisis financiero de la empresa.	105
7. ANÁLISIS DOFA	114
7.1.1. Evaluación de Factores Externos EFE.	114
7.1.2. Evaluación de Factores Internos EFI.	115
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	120
8.1. MISIÓN.	120
8.2. VISIÓN.	120
8.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	120
8.3.1. Objetivos financieros.	121
8.3.3. Objetivos de Calidad	121
8.3.4. Objetivos de productividad.	122
8.3.5. Objetivos de innovación	122
8.3.6. Objetivos de responsabilidad social	122
8.4. MATRIZ ANSOFF	122
8.5. MATRIZ DE LA BOSTON CONSULTING GROUP – BCG	123
8.6. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	125

8.7. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	125
9. PLAN DE ACCIÓN.	129
9.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	130
9.2. PRESUPUESTO	131
9.3. POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN	133
9.4. INDICADORES DE GESTIÓN	134
10. CONCLUSIONES	137
11. RECOMENDACIONES	139
12. BIBLIOGRAFÍA	141
13. ANEXOS	143
Anexo A. Estándares de habilitación de los servicios de salud	143
Anexo B. Consulta Externa	174

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura orgánica de la empresa	23
Figura 2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	27
Figura 3. Matriz de Ansoff	28
Figura 4. Proceso estratégico	35
Figura 5. Publicidad alusiva a la empresa	39
Figura 6. Vista panorámica de Santiago de Cali	42
Figura 7. Esquema general cadena productiva	85
Figura 8. Cadena de Valor	86
Figura 9. Radar de valor sopesado organización A	90
Figura 10. Radar de valor organización A	90
Figura 11. Radar de valor sopesado organización B	91
Figura 12. Radar de valor organización B	92
Figura 13. Radar de valor sopesado organización C	93
Figura 14. Radar de valor organización C	93
Figura 15. Radar de valor organización D	94
Figura 16. Radar de valor sopesado organización D	95
Figura 17. Comparación radares de valor	96
Figura 18. Matriz de la gran estrategia	125

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto financiero	37
Tabla 2. Cronograma de actividades	38
Tabla 3. Viviendas estimadas, predios y barrios 2009-2015	43
Tabla 4. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020	44
Tabla 5. Nacimientos y Defunciones 2008-2014	44
Tabla 6. Variables demográficas	45
Tabla 7. Índice de precios al consumidor total e inflación en Cali 1991-2015	47
Tabla 8. Índice de precios al consumidor en Cali, según grupos de bienes y servicios por niveles de ingreso 2005-2015	47
Tabla 9. Demanda de mano de obra (colocaciones) a través de las empresas de Servicios Temporales según actividad económica de la empresa solicitante 2010-2014	48
Tabla 10. Evolución del número de personas con productos financieros	49
Tabla 11. Evolución anual del número de empresas con productos financieros	49
Tabla 12. Variable económica	50
Tabla 13. Variables sociales	54
Tabla 14. Variables políticas	56
Tabla 15. Variables culturales	60
Tabla 16. Variables jurídicas	67
Tabla 17. Variables tecnológicas	69
Tabla 18. Balance general CGPO SAS 2013-2015	106
Tabla 19. Estado de resultados CGPO SAS 2013 – 20105	107
Tabla 20. Análisis vertical al Balance General CGPO SAS 2013-2015	108
Tabla 21. Análisis vertical al Estado de Resultados CGPO SAS 2013-2015	108
Tabla 22. Análisis Horizontal al Balance General CGPO SAS 2013-2015	109
Tabla 23. Análisis horizontal al Estado de Resultados CGPO SAS 2013-2015	109
Tabla 24. Indicadores de liquidez CGPO SAS 2013-2015	110
Tabla 25. Indicadores de Actividad CGPO SAS 2013-2015	111
Tabla 26. Indicadores de Endeudamiento CGPO SAS 2013-2015	111
Tabla 27. Indicadores de Rentabilidad CGPO SAS 2013-2015	112
Tabla 28. Matriz de evaluación de factores externos MEFE	116
Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos MEFI	117
Tabla 30. Análisis DOFA	118
Tabla 31. Escala de puntuaciones	127
Tabla 32. Plan de acción	129
Tabla 33. Cronograma	132
Tabla 34. Presupuesto	132
Tabla 35. Indicadores de gestión	135

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. La participación porcentual según estrato. Santiago de Cali, 2012	43
Gráfica 2. Desempeño del PIB por habitante	45
Gráfica 3. Producto interno Bruto (PIB) - Precios constgantes de 2005; variación porcentual anual.	46
Gráfica 4. Flujos de inversión extranjera directa a Colombia	50
Gráfica 5. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional 2001-2015	51
Gráfica 6. Municipio de Santiago de Cali. Coeficiente de empleo, tasas de desempleo, participación global y bruta 2007 - 2013	52
Gráfica 7. Porcentaje de informalidad Principales ciudades Abril-Junio 2013-2015	53
Gráfica 8. Porcentaje de informalidad Principales ciudades Abril-Junio 2013-2015	53
Gráfica 9. Prestadoras de Servicios de Salud Habilitados según nivel de complejidad	102
Gráfica 10. Prestadoras de Servicios de Salud Habilitados de complejidad baja en Cali vs otras ciudades	103

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Estándares de habilitación de los servicios de salud	143
Anexo B. Consulta Externa	174

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se ha convertido en la herramienta esencial de la administración de negocios que permite implementar mecanismos concretos para Optimizar la gestión de las compañías, mejorando sus resultados. Este trabajo de grado nace por la necesidad de formular un plan estratégico para la gestión administrativa en la empresa Consultores en Gestión de Procesos Organizacionales S.A.S. cuyas siglas son: CGPO SAS y actualmente opera en la ciudad de Santiago de Cali. Esto se logrará mediante la implementación de un plan estratégico que involucre cada una de sus áreas.

Los objetivos pretendidos al formular este plan estratégico están orientados a impactar el desempeño organizacional de la compañía, fortaleciendo su gestión financiera, el crecimiento organizacional, la calidad en la prestación de los servicios, la productividad, innovación y responsabilidad social empresarial. Para tal fin, se sugieren soluciones tendientes a la organización de los procesos inmersos en el área operativa, administración financiera, comercial, recursos humanos, entre otros. Para ello se efectuó un diagnóstico en cada área de la empresa y del contexto exterior, con el fin de identificar la problemática existente, de forma que se planteen los objetivos de mejoramiento, las estrategias a implementar, el diseño de políticas y la elaboración de mecanismos de seguimiento y control que aseguren su ejecución.

Al tratarse de un caso de implementación de conceptos en una empresa real, el presente trabajo resulta ser de gran utilidad tanto para el autor, por la posibilidad que brindó para la aplicación práctica del conocimiento adquirido en el desarrollo de mi formación profesional, como para la empresa que resultará igualmente beneficiada.

El presente trabajo se estructuró siguiendo la secuencialidad lógica para el caso. Para tal fin, se presentan los aspectos metodológicos que comprenden la planeación de los procedimientos que se van a establecer para desarrollar la investigación, apoyados en cuatro elementos como el tipo de estudio, el método de Investigación, las técnicas para la Recolección de la Información y el tratamiento de la información de la misma.

Posteriormente se avanza con una caracterización de la empresa; en la que describe en detalle la reseña histórica de la misma, así como su situación actual. En este capítulo se encuentra un recorrido por las áreas funcionales de la empresa y sus aspectos más relevantes para la investigación.

En el capítulo concerniente a la evaluación de los entornos, se mencionan las variables del ambiente general y la incidencia que estas puedan tener en el desempeño futuro de la empresa, constituyéndose en factores clave para la planeación estratégica. Dentro de estas variables se analizaron los aspectos demográficos, las variables macroeconómicas, aspectos políticos, sociales, culturales, ambientales y tecnológicos.

Para el capítulo cuarto se encontrará con el análisis sectorial, con el que se pretende conocer la estructura donde se desenvuelve la empresa, con el fin de determinar cómo esto influye directamente en su rentabilidad y la competencia. Se determinó en este capítulo, qué situaciones del mercado pueden influir positiva o negativamente, así como conocer las fortalezas y debilidades de la competencia. Dentro del análisis del entorno sectorial, se utilizó el modelo propuesto por Michael Porter, considerando que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector; como el ingreso de nuevos competidores, productos sustitutos, el poder de negociación con los clientes y proveedores.

En el quinto capítulo se presenta el benchmarking realizado, el cual consistió en comparar los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes del mercado obteniendo información que ayudó a la organización a diseñar sus acciones estratégicas.

Posteriormente se realizó un análisis interno a la organización, con el objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, así posteriormente establecer objetivos y formular estrategias que le permitirán potenciar o aprovechar sus fortalezas además de reducir o superar sus debilidades.

Tanto el análisis externo como el interno sirvieron de insumo para adelantar la Matriz DOFA, que se presenta en este capítulo y que permitió conciliar aspectos de sus entornos que favorecerán el buen funcionamiento de la empresa. En esta matriz se desglosan las debilidades, las cuales son los aspectos internos, que de una u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados. Las oportunidades que hacen referencia a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa. Las fortalezas, es decir, las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas y por último están las amenazas, que se tratan de acontecimientos externos del negocio, que en algunos casos resultan incontrolables por las dueñas de la empresa. Este proceso se

apoyó en un análisis cuantitativo de los factores claves externos e internos, el cual se llevó mediante el uso de las matrices EFE y EFI.

En el capítulo octavo se podrá observar el direccionamiento o plataforma estratégica. Este capítulo se desarrolla mediante la formulación de la misión, visión, objetivos estratégicos, el diseño de las acciones estratégicas y la elección de las mismas.

Para una adecuada implementación de las estrategias, se ha elaborado un plan de acción que incluye una serie de actividades, un presupuesto para desarrollarlas, la política integrada de gestión y los respectivos indicadores que permitan evaluar el logro de las estrategias planteadas.

Para finalizar se encontrará con las recomendaciones realizadas a las propietarias de la empresa y al lector, con el ánimo de brindar apoyo a futuras investigaciones al respecto. De igual manera, se presentan las conclusiones del proyecto, las que están en estrecha relación con los objetivos propuestos para el proyecto inicialmente.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el presente capítulo se hace una descripción general de la problemática identificada, pasando por los antecedentes, la justificación, los objetivos, y el Marco Referencial compuesto por el Marco Teórico, Marco Contextual y el Marco Conceptual; al finalizar se describe la metodología de la investigación realizada con un presupuesto y cronograma para el desarrollo del presente trabajo.

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Consultores en Gestión de Procesos Organizacionales S.A.S., de ahora en adelante CGPO SAS, es una organización que pertenece al sector de las consultorías, especializada en la revisión de los procesos de gestión de las empresas prestadoras de servicios de salud, con el fin de generar estrategias que permitan a sus clientes cumplir con la normatividad vigente y puedan realizar o mantener su habilitación ante el sistema general de salud.

Al dar inicio a sus operaciones, las propietarias de la empresa definieron algunos servicios que se encontrarían en su Portafolio de Servicios el cual sería comercializado con sus clientes (CGPO SAS, 2014). Cuando se indaga por la información relacionada a los servicios prestados se resaltan los siguientes:

- Diseño del Plan Básico en Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo
- Gestión para la implementación del Sistema Único de Habilitación
- Diseño del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS
- Diseño del Programa para el Mejoramiento de la Calidad – PAMEC
- Diseño y Aplicación del Proceso en la Protección de Datos Personales
- Manejo y Procesamiento de Información
- Formación continua para el mejoramiento del desempeño de sus clientes (Cursos, Talleres y Capacitaciones)

A continuación se presenta un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa, detallando las actividades que han ejecutado desde su conformación y las situaciones que han conllevado al deterioro de las relaciones entre sus socias y los resultados negativos de la organización en sus diferentes procesos:

1.1.1. Antecedentes. En el año 2012, una de sus propietarias se encontraba trabajando en un proceso de normalización de documentos legales para a una empresa Óptica, la cual se encontraba en un proceso licitatorio para la apertura de un nuevo mercado.

Al percatarse del desorden administrativo y documental que tenía la empresa para la que trabajaba, sugirió realizar un cambio de metodología para la gestión de su documentación, lo cual le permitiría tener una mayor trazabilidad en cuanto al cumplimiento de requisitos legales y una mejor oportunidad de atención de requerimientos realizados por entes regulatorios, que periódicamente verificaban que esta Óptica contara con toda la normatividad requerida. Esto pudo realizarlo con la autorización y apoyo de la empresa, la cual quedó muy satisfecha con el trabajo realizado.

De esta manera surgió una oportunidad de negocio, dada la experiencia que tenía la propietaria en el tema y la necesidad de gran cantidad de empresas como clínicas, consultorios médicos, odontológicos, entre otros; de llevar en orden todos los requisitos legales que les permitan tener una habilitación acorde al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).

Para el año de 2013 se presentó una oportunidad para participar en un proceso de contratación directa, para prestar estos servicios de asesorías, sin embargo no se encontraba constituida como empresa y no le fue posible participar. Continuó prestando los servicios de asesorías sin constituirse como empresa, hasta que sus clientes empezaron a solicitarle formalidad en este tema. Decidió entonces formular unas directrices estratégicas iniciales y realizar la matrícula mercantil que estaba requiriendo ante cámara de comercio el 29 de septiembre de 2014.

Hoy en día cuenta con cinco clientes, que le representan una facturación periódica, a los cuales les ha realizado algunas de sus consultorías y la visita de manera mensual o trimestral de acuerdo a las necesidades. Sin embargo, su objetivo es continuar creciendo y en este momento está requiriendo el apoyo de personal que pueda encargarse de la parte comercial y operativa.

Actualmente la empresa no cuenta con estrategias claras para la obtención de nuevos clientes, tampoco con una estructura organizacional definida, perfiles de cargos o una metodología apropiada para la administración del negocio, esto no le permitió a la organización tener un crecimiento ordenado y sostenido, igualmente se presenta el riesgo de que los servicios que se estén comercializando no tengan la rentabilidad esperada por sus propietarias, dado que no existe una evaluación de la rentabilidad de los servicios prestados o un análisis de los recursos utilizados en cada proceso como el tiempo de ejecución requerido de acuerdo al tipo de servicio.

Lo anterior ha hecho que la empresa objeto de estudio, no esté dando los resultados esperados por sus socias, esto me ha llevado a desarrollar el presente

plan estratégico con el fin de orientar la gestión empresarial de una mejor manera y facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales para evitar así el cierre de la empresa.

De subsistir las situaciones actuales, relacionadas con el manejo inadecuado de la organización, se puede generar una enemistad entre las socias y esto conllevaría a la disolución de la empresa generando pérdidas económicas para ambas.

Para el año 2017, se espera contar con una propuesta de un plan estratégico, que le permita orientar la gestión empresarial de una manera adecuada y puedan tomar decisiones basadas en información veraz y que les permita decidir qué recursos y actividades son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, distribuir recursos, definir funciones y tareas, así como clarificar autoridad y responsabilidad.

1.1.2. Formulación del problema.

¿Cuál sería el plan estratégico para la empresa CGPO SAS, que permita cumplir con las expectativas de crecimiento de sus propietarias?

1.1.3. Sistematización del problema.

¿Cuáles son los factores claves del macro ambiente que representan amenazas u oportunidades para la empresa GGPO SAS y de qué manera influyen en la organización?

¿Cuáles son los factores al interior en cada área de la empresa CGPO SAS que representan debilidades o fortalezas?

¿Qué alternativas estratégicas resultan favorables para la empresa luego de conciliar las factores externos e internos?

¿Cuáles debe ser el direccionamiento estratégico que debe seguirse para cumplir con los objetivos organizacionales?

¿Qué acciones deberá emprender la empresa para una adecuada implementación de la estrategia seleccionada, y qué recursos económicos requiere para tal fin?

¿Cuáles serán los indicadores que propicien la medición de la efectividad de la estrategia?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El propósito de este trabajo es el de proporcionar una metodología adecuada para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a la empresa CGPO SAS, a través de la formulación de un plan estratégico para los siguientes cuatro (4) años, de esta manera se estaría ayudando a impulsar el desarrollo económico de la organización y generando un crecimiento de ventas sostenido en el tiempo.

Teniendo en cuenta los grupos de interés asociados a la problemática señalada anteriormente, con este trabajo se busca mitigar los posibles impactos que se puedan generar en cada uno de ellos.

1.2.1. La empresa. Considerando que la organización es una empresa constituida hace corto tiempo, se hace necesario determinar las mejores estrategias a seguir, para que exista un crecimiento y desarrollo de acuerdo a las expectativas de sus propietarias, de esta manera poder posicionarse en el mercado local, como una de las empresas reconocidas en asesorías especializadas a empresas de salud y en la implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

1.2.2. Los clientes. Se hace evidente la necesidad de estos servicios de consultoría, especialmente a empresas pequeñas, las cuales no cuentan con los recursos y conocimientos necesarios para llevar en orden todos los requisitos legales que les son exigidos y que puedan operar sin temor a ser sancionados o peor aún, que les sea cerrado su establecimiento comercial por el incumplimiento de algún requisito normativo. Es así como la empresa se enfoca en el mercado de las instituciones prestadoras de servicios de salud, aprovechando de esta manera la gran cantidad de empresas registradas en la Secretaria de Salud bajo este objeto social que son de diferentes niveles de atención. Para el año 2015 se contaba con 4.207 instituciones habilitadas ante el sistema, las cuales requieren mantener este estatus y requieren con frecuencia los servicios prestados por la empresa.

1.2.3 La sociedad. Los usuarios que acuden por atención a estas empresas prestadoras de servicios de salud, serán finalmente beneficiados de la implementación de las mejoras que serán propuestas, pues los centros de salud contarán con las condiciones adecuadas para la prestación de su servicio, evitando poner en riesgo la salud y bienestar de sus pacientes.

Es importante que existan herramientas adecuadas que permita identificar oportunidades de mejoramiento, para lo cual se utilizaran las bases teóricas y prácticas que permitan el correcto funcionamiento de la empresa a nivel administrativo y operacional.

El resultado de la implementación del plan estratégico brindará un enfoque mejor definido a la empresa CGPO SAS, que permitirá encaminar los objetivos de la organización hacia la visión y la misión, contribuyendo de esta manera a mejorar y facilitar el proceso de toma de decisiones y gestión administrativa, ayudando igualmente a solucionar los problemas que se presentan por la falta de una estructura administrativa bien definida.

Con la implementación de objetivos definidos, se podrán desarrollar metas que afecten favorablemente de economía de la empresa, el desarrollo profesional y personal de las propietarias de la misma, haciendo que la esta se consolide en un mercado establecido y llevándola a otro nivel de crecimiento.

1.2.4. Justificación personal. Como colaborador de la empresa CGPO SAS, el autor tiene la motivación de aportar al desarrollo y crecimiento de la misma, toda vez que hace parte activa de los procesos que ejecuta la empresa, más aun sabiendo que es estudiante de Administración de Empresas. Para el autor el deseo de ver reflejado en su entorno laboral el conocimiento adquirido, es el mejor indicador de su papel como agente del cambio.

1.2.5. Justificación académica. El presente proyecto se adelantó como requisito para optar al título profesional en administración de empresas de la Universidad del Valle. Este proyecto sirve entonces como vehículo para contrastar los conocimientos teóricos en escenarios reales y así reproducir las lecciones aprendidas durante su formación profesional.

1. 3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general. Formular un plan estratégico para la empresa CGPO SAS, para el periodo 2017 – 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la situación actual de la empresa CGPO SAS, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Realizar análisis del entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa.
- Analizar el Sector para definir el perfil competitivo de la empresa.
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación.
- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar Fortalezas y Debilidades que presente la empresa.
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

1. 4. MARCO REFERENCIAL

A continuación, se analizará el contexto en el cual se desenvuelve la empresa en la actualidad, en relación con su objeto social, su direccionamiento estratégico inicial, el portafolio de servicios y sus principales clientes.

1.4.1. Marco contextual. Se trata de una empresa vallecaucana que brinda servicios de consultoría en procesos de gestión, a pequeñas empresas prestadoras de servicios de salud. Nació aproximadamente hace dos años para dar solución a la problemática que tienen los profesionales independientes del sector salud (médicos, odontólogos, bacteriólogos, etc.) y demás empresas como Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS), Clínicas estéticas, Ópticas, entre otros, de llevar un registro y control de los requisitos normativos que les permiten estar habilitados para poder ejercer de conformidad a la ley.

De acuerdo a la información que se encuentra en su certificado de existencia y representación legal (2014), su objeto social se presenta a continuación:

A. Prestación de servicios de asesorías, consultoría y asistencia administrativa y comercial a empresas actuando con personal vinculado o no a la sociedad. B. Evaluación y diagnósticos, diseño e implementación de procesos administrativos y ocupacionales. C. Diagnósticos de riesgos, organización de seminarios de capacitación y formación en temas técnicos o especializados afines al sector privado y público. D. Diseño, venta y mantenimiento de software y herramientas tecnológicas. E. Importar, comprar o alquilar en los mercados nacionales y extranjeros equipos, maquinarias, materiales, implementos, dispositivos, herramientas tecnológicas y demás medios necesarios para el cumplimiento y desarrollo de su objeto, incluyendo toda clase de bienes incorporeales como inversiones, patentes, nombres comerciales, propiedad literaria o artística, equipos, etc. F. Celebrar contratos de prestación. G. Participar como socios en otras sociedades, celebrar o ejecutar toda clase de actos y contratos comerciales. Exportación o importación de mercancías en general. G. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el exterior.

En un principio se tenía contemplado prestar servicios de desarrollo y venta de software, con el apoyo de un ingeniero de sistemas cercano a la empresa, sin embargo decidieron enfocarse únicamente a los servicios de consultoría descritos más adelante. Su estructura orgánica está compuesta por: Lorena Cardona Naranjo, representante legal, quien tiene el rol de director administrativo y financiero; y Luz Elena Naranjo, representante legal suplente, con el rol de analista de servicio al cliente y operaciones. La gestión contable es realizada por un contador externo que les ayuda cuando tienen cierto número de operaciones a contabilizar.

Figura 1. Estructura orgánica de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Debido a que las actividades comerciales se desarrollan generalmente en instalaciones del cliente, la empresa no cuenta con un establecimiento de comercio establecido, sin embargo, es la casa de la propietaria donde se desarrollan las reuniones de trabajo y demás tareas administrativas. No cuenta con más empleados vinculados, generando un déficit en la oportunidad de atención a los servicios demandados. Los clientes son atendidos por la parte operacional a cargo de Luz Elena y la distribución de los ingresos por ventas es acordada entre las propietarias.

1.4.1.1. Misión. “Aportar soluciones estratégicas a nuestros clientes para dar gestión en la medida de sus necesidades por medio de actividades de consultoría, asistencia técnica, capacitación y formación, utilizando para ello la tecnología e innovación”. (CGPO SAS, 2014)

1.4.1.2. Visión. “En el 2018, ser conocidos a nivel Regional como una empresa dedicada a las asesorías en diversos procesos, siendo reconocidos por la calidad de nuestro trabajo”. (CGPO SAS, 2014)

1.4.1.3 Política de calidad. “Comprometernos a dar lo mejor de nuestro equipo de trabajo, buscando con esto desempeñarnos con calidad, ayudándoles a nuestros clientes a lograr sus objetivos”. (CGPO SAS, 2014)

1.4.1.4. Líneas de servicio. La empresa cuenta en su portafolio de servicios con tres categorías que se presentan a continuación (CGPO SAS, 2014):

- **Asesorías.** Creación del portafolio de servicio, autoevaluación, comités, SG-SST y bienestar laboral
- **Reportes.** Circular única, Rips, Tasa %, Cartera, PGIRSH, Medicamentos, SIVIGILA, Tecno-Fármaco-Reactivo vigilancia.
- **Capacitaciones.** Socialización PAMEC, Bioseguridad, socialización de protocolos, Acompañamiento en comités, Capacitación en PGIRS, Temas del SGSSS.

1.4.1.5. Principales clientes. Como empresa asesora en SGSSS, se ha especializado en el campo de la Optometría, cuenta con amplio conocimiento de la normatividad que regula el mercado de las ópticas en Colombia, a continuación algunos de sus principales clientes (CGPO SAS, 2014):

- Tecnióptica Principal IPS
- Óptica universal.
- Óptica laboratorio visual
- Centro Óptico Éxpress Visión
- IPS Óptica Pacifico
- Óptica Santa Ana

1.4.2. MARCO TEÓRICO. A continuación se presentarán los conceptos y la revisión bibliográfica relativa la planeación estratégica, desde el punto de vista de diferentes autores, las tres escuelas de la creación de la estrategia y finalmente los conceptos de estrategias competitivas.

1.4.2.1 Planeación estratégica. Según DAVID, Fred R (2008). “La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.”

Para el autor existen tres etapas fundamentales en este proceso: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Formular la estrategia: Consiste en elaborar la misión, detectar las oportunidades y amenazas externas, definir las fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternas y las concretas que guiarán la organización. Cuando se formulen las estrategias se deben decidir en qué negocios se incursionará y cuales se abandonarán, la forma como se asignarán los recursos, la conveniencia de extender nuevas operaciones y el ingreso a mercados más competitivos (ídem).

La implementación de la estrategia se considera como la parte activa de la administración, se suele considerar como la más difícil y requiere disciplina y dedicación. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos (ídem).

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. (Ídem).

Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, Medición del desempeño y Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia (ídem).

Las escuelas de la creación de la estrategia pueden ser contempladas, bajo la premisa que muchas de las ideas básicas de los modelos estratégicos tradicionales pueden haberse quedado incompletas, en el nuevo entorno competitivo, y que los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente; se reconsideran los paradigmas tradicionales y en función de lo planteado anteriormente se determina considerar algunas de las escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea (MINZTBERG ,1998).

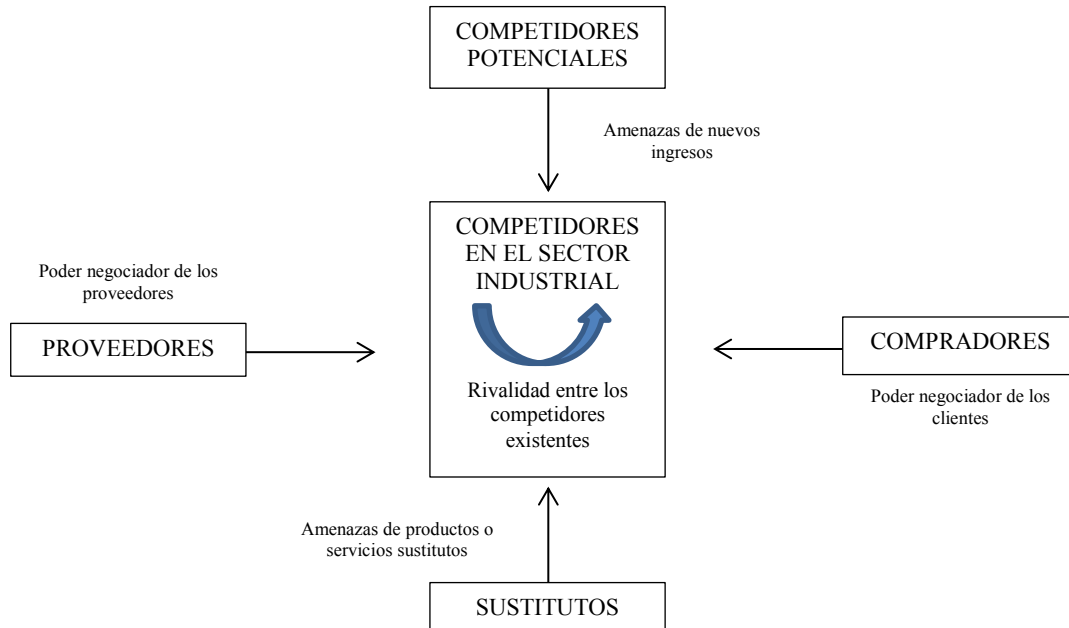
1.4.2.2. Escuela de diseño. La escuela del diseño representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia, esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas (Ibid).

1.4.2.3. Escuela de planificación. Para esta escuela la estrategia debe ser guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal. Esta escuela establece unas etapas primordiales para lograr los objetivos (fijación de objetivos, verificación externa, verificación interna, evaluación estratégica y puesta en operación) pero esto no se logra si antes no se establecen unos plazos para todo el proceso (Ibid).

1.4.2.4. Escuela de configuración. En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental (Ibid).

1.4.2.5. Estrategias competitivas. Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también da acceso a un puesto importante dentro de una empresa.

Figura 2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



Fuente: Porter, Michael E. (1997). Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Para Porter es fundamental el desarrollo de una misión y visión, estableciendo el plan estratégico para alcanzar estos objetivos, teniendo en cuenta los factores cualitativos y cuantitativos de la empresa y su entorno

1.4.2.6. Matriz de Ansoff. Introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review, la matriz de Ansoff es uno de los clásicos en el análisis estratégico. Una herramienta útil para la toma de decisiones sobre penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación. También denominada matriz de producto/mercado es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas.

La matriz divide estas posibilidades en dos ejes, productos y mercados, con dos valores para cada uno, existente y nuevo. Cuando se plantea la búsqueda de estrategias de crecimiento se debe reconocer que la Matriz de Ansoff se ha convertido en una valiosa herramienta, dadas sus características, que ayudan a crear opciones de crecimiento: Esta matriz fue la propuesta de Igor Ansoff, hace ya unos cuarenta años

Figura 3. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff, Igor (1976). La estrategia de la empresa.

1.4.2.7. Benchmarking competitivo. Según BETANCOURT, Benjamín (2013). “El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación”.

Para realizar este proceso de comparación de empresas competidoras, es necesario organizar el equipo que va a desarrollar el proceso, realizar la selección de las organizaciones a comprar, se realiza la caracterización de las empresas comparables, se identifican los factores de éxito, se elabora la Matriz del perfil competitivo (MPC), elaboración de los radares de comparación y su análisis correspondiente (Ibid).

1.4.3. Marco legal. Teniendo en cuenta el objeto social de la empresa y el mercado al cual se encuentra dirigido, el marco normativo es base fundamental de su gestión empresarial. A continuación se revisarán algunas leyes, decretos, resoluciones y demás normas que deben ser tenidos en cuenta dentro del proceso operativo de la empresa objeto de análisis.

En su naturaleza jurídica, la empresa CGPO, está definida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), este tipo de empresas fueron introducidas en la legislación colombiana con la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, con el fin de simplificar y crear nuevas estructuras jurídicas que se adapten a las necesidades y diferentes escenarios empresariales. Por su versatilidad, facilitan la creación de empresas que requieran un amplio campo de maniobra para su viabilidad financiera y operativa.

Las dos principales ventajas de la SAS son su libertad contractual y la limitación de responsabilidad plena, que se compaginan con las tendencias actuales. La primera de ellas se refiere a la autonomía que tienen los accionistas para definir las reglas de juego de acuerdo con su conveniencia, sin estar limitados por una camisa de fuerza como ocurre con los otros tipos de sociedades. Por lo tanto, lo más conveniente será poner mucha atención en la redacción de los estatutos, de modo que se procure prever la mayoría de situaciones que pueden ocurrir en el futuro y cómo proceder en cada caso, para así evitar confusas interpretaciones.

Otras legislaciones que hacen parte del normativo, pero no de manera jurídica, sino como razón de ser de su objeto social:

- Ley 100 de 1993, por la cual se establece el Sistema General de Seguridad Social.
- Decreto 1011 de 2006, por el cual se establece el Sistema Obligatorio De Garantía De Calidad De Atención De Salud (SOGCS) del Sistema General de Seguridad Social en Salud y sus resoluciones reglamentarias.
- Resolución 2003 de 2014, por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 1445 de 2006, del Ministerio de la Protección Social, por la cual se define la acreditación y se adoptan otras disposiciones.
- Resolución 1446 de 2006, por la cual se define el Sistema de información para la Calidad y se adopta los indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de calidad de Atención en Salud.
- En optometría es necesario evaluar el cumplimiento del Decreto 1030 de 2007 donde se dan definiciones, conceptos y responsabilidades en el tema de saneamiento para ópticas.
- Resolución 4396 de 2008. “Por la cual se adopta el Manual de las Condiciones Técnico Sanitarias de los establecimientos en los que se elaboran y comercializan dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular”.

El SOGCS está conformado por cuatro subsistemas denominados componentes (artículo 4, Decreto 1011 del 2006), que son:

- El Sistema Único de Habilitación (SUH)
- La Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud (PAMEC)
- El Sistema único de Acreditación (SUA)
- El Sistema de Información para la Calidad (SIC)

Estos componentes se interrelacionan de manera continua y el cumplimiento de los estándares de Habilitación y la implementación del Programa de Auditoría para el mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud, son un pre-requisito para presentarse a la Acreditación en Salud ante ICONTEC, (Instituto Colombiano de Normas Técnicas), como organismo Nacional de Acreditación en Salud. El cumplimiento de estos requisitos debe ser certificado por la Dirección Territorial de Salud correspondiente.

Es de alta importancia observar que el Ministerio de la Protección Social ajusta de manera periódica y progresiva, todos los estándares de los componentes del SOGCS, de conformidad con el desarrollo del país, los avances del sector y con los resultados de las evaluaciones adelantadas por las Entidades Departamentales, Distritales de Salud y la Superintendencia Nacional de Salud.

La revisión y ajuste periódicos de los estándares del SOGC estará a cargo de la Unidad Sectorial de Normalización (USN), definida por el Ministerio de Protección Social.

El SOGC aplica para los Prestadores de Servicios de Salud, las Entidades Promotoras de Salud, del régimen subsidiado y del régimen contributivo, las Entidades Adaptadas, las Empresas de Medicina Prepagada y a las Entidades Departamentales, Distritales y Municipales de Salud, que se encuentren dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

1.4.4. Marco conceptual. A continuación se presentan los conceptos más relevantes utilizados en la realización del presente trabajo. Para la elaboración del

Marco Conceptual se tuvieron en cuenta diferentes autores y la normatividad que define los conceptos relativos a la Seguridad Social.

1.4.4.1. Diseño organizacional. Es aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros (MINZTBERG, 1998).

1.4.4.2. El plan estratégico. Se define como las acciones necesarias para lograr cumplir la misión y alcanzar la visión de una empresa. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro (ACKOFF, 1981).

1.4.4.3. Indicadores. Se conoce como aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

1.4.4.4. Proceso Administrativo. Nos indica el desarrollo de una meta que plantea una organización, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

1.4.4.5. Proceso. Se define como un conjunto de instrucciones o pasos para cumplir con un objetivo, por los autores la expresan como “el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad” (REYES, 2013).

1.4.4.6. Sistema de gestión de calidad en salud (SGCS). Los sistemas de gestión aplicables a las entidades del sector salud, ya sean privadas o públicas, se basan hoy en día, en el Ciclo de Mejoramiento Continuo, o Ciclo de Deming, también llamado Ciclo PHVA. Desde cuando fue planteada por Edwards W. Deming y Shewart, hace más de 50 años, el concepto de una actividad cíclica que comprende la planificación sistemática, la ejecución de lo planificado, la verificación para evaluar qué tanto se cumplió lo planeado, y por ende, la toma de acciones para la mejora, ya sea preventivas o correctivas, de acuerdo con la evaluación, constituyen el quehacer cotidiano de un administrador o gerente, aún de un gestor o de cualquier funcionario o colaborador de una organización que pretende contar con un sistema de gestión.

1.4.4.7. Estrategia. Plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras,

una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

1.4.4.8. Competitividad. Michael Porter aportó una serie de conceptos realmente interesante sobre la ciencia empresarial, algunos de ellos fueron heredados por otra serie de autores que continuaron desarrollando teorías en torno a esta, siempre con la base fundamental del trabajo de Porter como fondo general.

Para Porter, la competitividad es un rasgo positivo para cualquier mercado por una serie de razones. En primer lugar, significa que hay un público amplio para la venta de un determinado producto, en segundo determina la existencia de estrategias de comercialización avanzadas en las cuales trabajar (para mejorarlas), por último y no menos importante, nos habla de una estructura tanto a nivel de productores como de profesionales en el sector que pueden sernos de suma utilidad en la búsqueda.

1.4.4.9. Ventaja competitiva. La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas, cada empresa puede innovar a su manera. Sin embargo, estas ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no "pasar de moda" con las ventajas competitivas que desarrollen.

A través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas. Al hablar de ventaja competitiva, se hace referencia a dos conceptos fundamentales: liderazgo en costo y diferenciación; sin embargo, la competencia engloba cinco fuerzas a partir de las cuales es posible medir el grado que implican,

Se denomina ventaja competitiva a una ventaja o característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores.

1.4.4.10. Sistema Único de Habilitación. Es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa,

indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB).

1.4.4.11. PAMEC. El Decreto 1011 de 2006 define Auditoria para el Mejoramiento como “el mecanismo sistemático y continuo de evaluación y mejoramiento de la calidad observada, respecto de la calidad esperada de la atención de salud” que reciben los usuarios; y en el Anexo Técnico No. 2 de la Resolución 1043 de 2006 establece que el Programa de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud, PAMEC “es la forma a través de la cual la institución implementará el componente de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad.”

Por tanto, el PAMEC es la manera particular en que cada Institución pone en marcha, operativiza o implementa el componente de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la atención en Salud.

1.5. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta las características de los estudios administrativos y analizando el caso de estudio que requiere delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, estableciendo una caracterización de la situación administrativa actual de la empresa CGPO SAS, y señalando además formas de conducta y actitudes de las personas involucradas, se ha definido como un tipo de estudio Descriptivo (MENDEZ, 2011).

1.5.1. Tipo de estudio. El tipo de estudio que se aplicó es descriptivo, ya que trata de detallar el proceso a seguir por parte de la empresa para una adecuada planeación estratégica, haciendo una descripción y análisis de los entornos, de las alternativas estratégicas y de su implementación. Los métodos utilizados para la obtención y análisis de información se encuentran relacionados a continuación:

1.5.2. Método de investigación. En la presente investigación, se llevó a cabo el método deductivo, que parte de planteamientos o aseveraciones globales o generales, de las que se desprenden conclusiones particulares aplicadas a determinada situación o problema.

Este método permite ir de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares. Esto indica que se analizarán las teorías existentes sobre estos temas, así como los entornos de la empresa para de esta manera determinar las estrategias a desarrollar en esta empresa.

1.5.3. Fuentes de información. A continuación, se describen los tipos de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente trabajo.

1.5.3.1. Fuentes primarias. La información primaria proviene de entrevistas que se realizaron a expertos en planeación estratégica, a las socias de la empresa; con el fin de obtener información relevante para conocer la situación actual de la empresa y posteriormente en conjunto determinar las estrategias más adecuadas para la organización.

1.5.3.2. Fuentes secundarias. Las principales fuentes secundarias provienen de la normatividad legal, la normatividad técnica, libros de planeación estratégica, ensayos, artículos, y otros como monografías, tesis, revistas, periódicos, informes, resoluciones, páginas de Internet, entre otros.

Existe en el mundo económico y social, y en general en el Mundo Científico mucha información producto de diversas investigaciones realizadas por diversas instituciones a escala local, regional, nacional e internacional, y con el avance del internet cada día podemos acceder a un mayor número de datos e información de valiosa utilidad para el análisis metodológico y científico; gracias también a la estadística descriptiva e inferencial podemos utilizar esta información para encontrar sus relaciones causales entre dos o más variables con información que en un principio estuvo orientada a otro aspecto. Para ello hay diversas formas de recolección de información, entre las principales están análisis de contenido y fichas de lectura (CENTTY VILLAFUERTE , 2006).

De este modo los medios por los cuales se pudo encontrar el tipo de información antes mencionado fueron:

- **Fichas de lectura.** Fue la herramienta que permitió sintetizar la información de los textos.

1.5.4. Diseño metodológico. La investigación se orientó al desarrollo de un estudio descriptivo, ya que buscaba describir la situación de la empresa, la

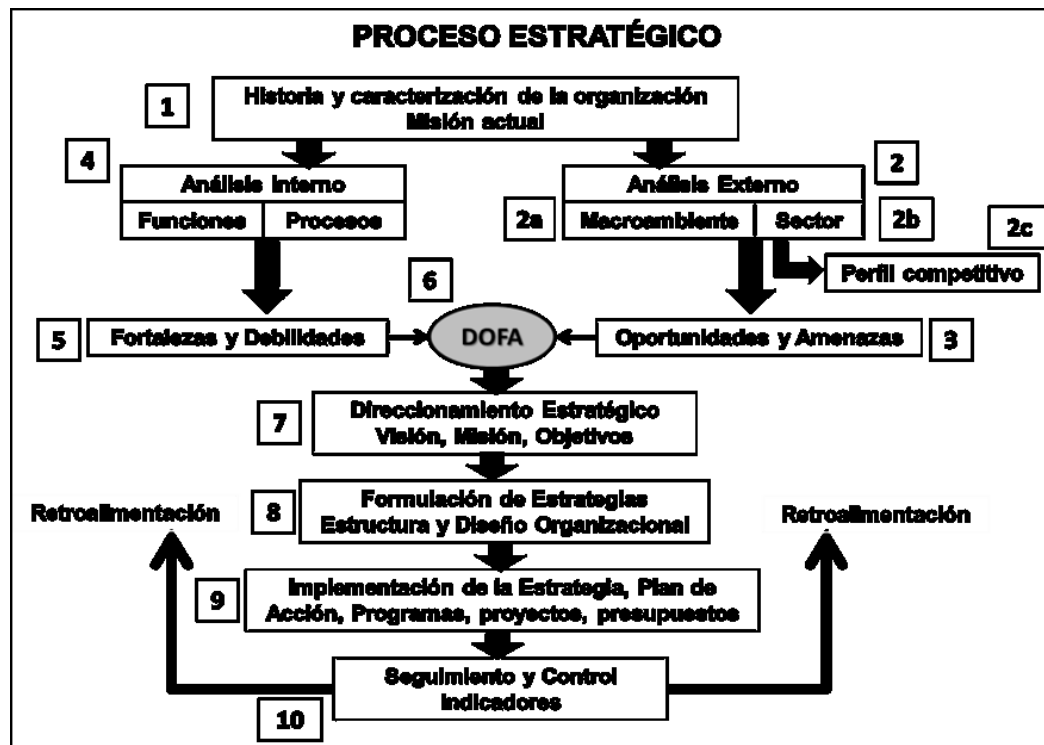
interacción con su entorno, su condición estratégica y las estrategias a implementar. De aquí que este estudio no tuvo como intención hacer predicciones sobre la situación futura de la empresa, aunque permitió probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones teóricas sobre la efectividad de la planeación estratégica.

1.5.4.1. Unidad de análisis. Es el elemento mínimo de estudio, observable o medible en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo. De allí que la Unidad de análisis fue la empresa CGPO SAS ubicada en la Ciudad de Cali

1.5.4.2. Las variables. Las dimensiones o características analizadas, son las que tienen relación con la una unidad de análisis, que como ya se mencionó fue la empresa CGPO SAS, estas fueron clasificadas de acuerdo con las etapas de desarrollo que se describirán más adelante y poseen estrecha relación como variables externas e internas de la organización.

1.5.5. Fases de investigación. Para desarrollar el presente trabajo de investigación se procedió al seguimiento de las siguientes fases:

Figura 4. Proceso estratégico



Fuente: Betancourt, Benjamín (1995). Papeles de trabajo para planes estratégicos.

1.5.5.1. Revisión bibliográfica. Fue indispensable partir desde la teoría existente en materia de planeación estratégica y tomar como modelo trabajos de grado o tesis con similitudes notables.

1.5.5.2. Historia y caracterización. Fue importante conocer los antecedentes históricos de la empresa, así como su situación actual a través de un diagnóstico estratégico.

1.5.5.3. Análisis externo. Conocer los entornos de la empresa, las condiciones del mercado y del sector, identificando factores claves para el éxito del negocio, tales como oportunidades y amenazas.

1.5.5.4. Análisis interno. Se analizaron cuáles son los recursos y capacidades que puede tener la empresa para mantenerse en el mercado, mediante la utilización de sus fortalezas y la neutralización de sus debilidades.

1.5.5.5. Direccionamiento estratégico. Hubo que crear el sustento para la planeación estratégica, determinando su visión estratégica y los elementos que la conforman.

1.5.5.6. Formulación de estrategias. Se plantearán planes de implementación de estrategias para mejorar la competitividad de la empresa.

1.5.5.7. Seguimiento y control. Se establecieron los indicadores que permiten medir el grado de efectividad del plan establecido.

1.5.5.8. Presentación de la información. Finalmente se presentó el plan estratégico, previa socialización con la alta dirección de la empresa.

1.6 PRESUPUESTO

Para el desarrollo de la presente investigación se hizo necesaria la utilización de recursos financieros y materiales así:

Tabla 1. Presupuesto financiero

DESCRIPCIÓN	PERSONAL	UNIVERSIDAD
Libros y/o revistas	\$ 200.000	
Fotocopias y/o papelería	\$ 150.000	
Energía	\$ 90.000	
Transporte	\$ 400.000	
Asesoría docente		\$ 500.000
Internet	\$ 122.000	
TOTAL	\$ 962.000	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia.

La empresa objeto de investigación aportó toda la información pertinente y relevante para la elaboración del presente estudio, así mismo, facilitó el acompañamiento a las empresas que presta el servicio, en los momentos que fue necesario, además la propietaria destinó tiempo para la realización de entrevistas cuando así se requirió. Para el primer semestre del 2016 se presentó una interrupción en la recolección de información, debido a diferencias entre las propietarias que las mantuvo alejadas de los asuntos de la organización, pero que finalmente pudieron resolver y se pudo recolectar finalmente la información restante requerida.

Por otro lado la universidad aportó material bibliográfico y sus espacios en la biblioteca para consulta y elaboración del documento.

1.7. CRONOGRAMA

Tabla 2. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	2015																2016																			
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Evaluar situación actual de la empresa (historia, estructura productos)	■	■	■	■	■	■																														
Realizar análisis del entorno, e identificar amenazas y oportunidades.						■	■	■	■	■	■	■																								
Analizar el sector para definir perfil competitivo de la empresa													■	■	■	■																				
Analizar la competencia – realizar benchmarking																	■	■	■	■																
Realizar análisis interno e identificar fortalezas y debilidades																	■	■	■	■	■	■														
Elaborar análisis DOFA																					■	■	■	■	■	■										
Formular direccionamiento estratégico																					■	■	■	■	■	■										
Formular plan de acción, con indicadores de gestión																									■	■	■	■	■	■						

Fuente: Elaboración propia.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Consultores en Gestión de Procesos Organizacionales, nace inicialmente en el año 2013, de la idea de Lorena Cardona y Luz Elena Naranjo al identificar la necesidades en el mercado. En el año 2012 Luz Elena ingresa a trabajar en una óptica la cual se encontraba en reforma de procesos administrativos, debido a que esta era una empresa que no tenía mucho conocimiento en temas administrativos en el área de la salud, Elena como parte del equipo que trabajo en este proceso, adquirió conocimiento en relación a todos los temas que tienen que ver con la normatividad que abarca las empresas en el área de la salud.

Durante un año y medio se implementó toda la normatividad y durante este tiempo cada que se necesitaba asesorías o se descubría un obstáculo, no se encontraba en la ciudad de Cali quien pudiera ayudar; es así como finalizando el año 2013, Luz Elena se encuentra con Lorena quien es Ingeniera Industrial y le comenta, luego de varias reuniones y de madurar la idea ambas deciden iniciar CGP, como se llamó al comienzo la empresa, se da inicio a publicidad.

Figura 5. Publicidad alusiva a la empresa

C.G.P.
CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS

que esto no te pase a ti...

¿NECESITAS AYUDA?

No pierdas la habilitación de tu establecimiento o evita sanciones de la Supersalud, **POR NO TENER AL DÍA LOS REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD** (PAMEC, PGRSH, Autoevaluación, Portafolio de Servicios, Reporte Circular Única, etc), Recuerda que tienes que presentar reportes periódicos si eres IPS o Profesional Independiente...

Aplica para:

- Instituciones prestadoras de Servicios de Salud.
- Profesionales Independientes
- Transporte especial de Pacientes
- Entidades con objeto Social Diferente
- Las entidades departamentales y Distritales

www.cgp.com.co

Fuente: CGPO SAS (2014). Folleto publicitario.

Aprovechando que la Secretaría Departamental de Salud, había ampliado el tiempo para realizar el trámite conocido como Actualización de Portafolio en Salud, Luz Elena y Lorena comenzaron a ofrecer el servicio, para esto tomaron la base de datos que tiene esta entidad en su página y comenzaron a enviar correos y hacer llamadas.

Durante este tiempo aparecieron algunos clientes pequeños, a quienes se les realizó este trámite y se les hizo revisión de la documentación que tenían, allí se dieron cuenta que en todo este tipo de empresas, no solo tenían desconocimiento de la norma, si no que habían sido estafados por personas sin escrúpulos, quienes por un monto de dinero, les habían vendido un paquete de documentos los cuales, supuestamente, les permitían cumplir con la norma, situación lejos de la realidad.

Para inicios del año 2014, consiguen su mayor cliente, una empresa familiar que está compuesta por varias ópticas, las cuales están distribuidas en varias razones sociales, esto les permitió ampliar su campo de acción dando asesoría sobre la normatividad que abarca varias actividades económicas.

Luego de asesorar a esta empresa, se dio inicio a una etapa de publicidad voz a voz, donde los clientes que se habían atendido las recomendaron a otros del sector, así es como se da la oportunidad de licitar con una empresa en la ciudad de Cartagena, la cual necesitaba asesoría en administración en salud enfocado a las ópticas, esta era una muy buena oportunidad para darse a conocer a nivel nacional, pero se vieron obligadas a desistir por no estar constituidas legalmente, pues hasta ese momento ellas prestaban el servicio como prestación de servicios de manera personal.

Para el año 2014, deciden crear legalmente CGP, como una SAS, pero se dan cuenta que la sigla ya existe y se les indican por parte de la cámara de comercio que deben cambiar, luego de deliberar deciden agregar la palabra "*organizacionales*" quedando CGPO (Consultores en Gestión de Procesos Organizacionales), pero para ese momento ya habían perdido varios contratos por no existir legalmente o por tener muy poca experiencia con esta razón social.

Se dan a la tarea de comprar un dominio y trabajar en la página web, de la misma manera se diseñó el logo y la papelería y se dio inicio a otra ciclo de publicidad para de esta manera darse a conocer. Inicialmente las propietarias trabajan solamente con ópticas, pero con el tiempo llegan más clientes de diferentes áreas de la salud, es así como comienzan a trabajar con IPS en consulta externa, profesionales independientes en odontología, IPS en Vacunación y Cirujanos estéticos, de esta manera van ampliando los servicios y comienzas a realizar otro tipo de trámites como son acompañamiento en temas de constitución legal de empresas (Sayco y Acimpro, uso de suelo, bomberos, fumigación, etc.).

Durante un corto periodo se asocian con un profesional en ingeniería de sistemas, quien desarrolla un software de historias clínicas, necesidad que ellas identifican en los clientes, pero esta sociedad no trae los frutos que ellas desean y después

de dialogarlo deciden desistir y continuar solo con las asesorías. Ellas se han ido especializando en diferentes temas que les ayudarán a ampliar sus servicios, es así como Luz Elena decide iniciar a estudiar Salud Ocupacional y de esta manera ofrecer la implementación de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

También han realizado otras capacitaciones como son aquellas que ofrecen las ARL para las empresas en diversos temas como son atención de desastres, manejo y reporte de accidentes e incidentes laborales, también han asistido a las diferentes capacitaciones que han dado las entidades nacionales y departamentales que vigilan las empresas prestadoras de servicios de salud, de esta manera están al día en las modificaciones de la norma y pueden hacer la implementación en las empresas.

El servicio que ellas prestan directamente en las empresas se puede dividir en tres tipos (CGPO SAS, 2014):

- Asesorías generales: Se revisa toda la documentación y se les indica a los clientes que les hace falta y que deben hacer.
- Implementación: Se diseña todo lo que la empresa requiere para el cumplimiento de la norma.
- Acompañamiento: Se realiza un contrato con cada empresa para realizar un seguimiento mensual, donde se está pendiente del cumplimiento de la norma con relación a reportes y aplicación de procesos.

Con la mayoría de sus empresas clientes, ellas prestan el servicio de acompañamiento, donde un día a la semana se dedican a dar seguimiento a procesos, encuestas, reportes, informes, acompañamiento de visitas, capacitaciones y demás.

En la actualidad cuentan con nueve clientes, los cuales van desde IPS hasta profesionales independientes, han realizado visitas a diferentes empresas del sector salud y profesionales independientes, aunque no ha sido posible comercializar fácilmente sus servicios, se han dado a conocer en el mercado local, todas sus contrataciones se han dado por el sistema de referidos, donde son sus clientes actuales quienes las han recomendado.

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

A continuación, se identificarán las variables de cada uno de los entornos que influyen en la empresa CGPO SAS, con el fin de analizar el impacto que tiene cada uno en la organización como una amenaza u oportunidad ya sea mayor o menor.

3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El entorno demográfico cuenta con diversas variables que determinan las características de la población, incluyendo sus edades, sexo, crecimiento poblacional y condición económica. A continuación, se relacionan algunas variables que influyen en el comportamiento de la empresa objeto de análisis.

3.1.1. Composición de la población. La población caleña es reconocida en todos los aspectos por ser la ciudad más amable y alegre del país. Es una ciudad donde convergen satisfactoriamente los negocios, la rumba, la cultura y la buena mesa. Cali es una ciudad donde se ve reflejado un historial de industria comercial, cuenta con una infraestructura hotelera moderna y dispone de los recursos necesarios para todo tipo de eventos y convenciones.

Figura 6. Vista panorámica de Santiago de Cali



Fuente. Caliescribe.com

Fundada el 25 de julio de 1536 por don Sebastián de Belalcázar, “*la Capital de la Salsa*” tiene variedad de lugares de interés enmarcados en la tradicional belleza de sus rincones coloniales y, a su vez, combinados con la dinámica modernidad de pasos elevados y autopistas, centros comerciales, financieros y deportivos, restaurantes, teatros, hospitales y excelentes hoteles con todo el lujo y comodidad para el turismo y los negocios.

El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 248 barrios aprobados y 86 urbanizaciones. Las viviendas en el municipio de Cali han tenido un crecimiento importante en los últimos años como se puede apreciar a continuación.

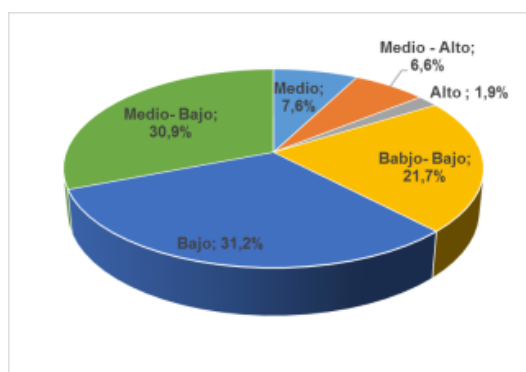
Tabla 3. Viviendas estimadas, predios y barrios 2009-2015

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total viviendas en el Municipio	561,418	573,930	585,617	597,776	609,935	622,094	634,253
Viviendas en Comunas	551,153	563,669	575,359	587,520	599,681	611,840	624,000
Viviendas en Corregimientos	10,265	10,261	10,258	10,256	10,254	10,253	10,253
Total predios en el Municipio	611,409	625,252	644,875	644,805	663,652	679,255	679,255
Predios en Comunas	587,328	601,176	612,683	613,044	631,749	644,421	644,421
Predios en Corregimientos	24,081	24,076	32,192	31,761	31,903	34,834	34,834
Barrios aprobados	248	248	248	248	248	248	248
Urbanizaciones y/o sectores	89	89	89	89	88	88	86

Fuente: Cali en Cifras 2015. Departamento de Planeación, Alcaldía de Santiago de Cali.

Al realizar el análisis de la composición social según el estrato para el año 2014, es posible identificar una alta concentración de población de los estratos bajo- bajo hasta el medio-bajo; de lo anterior se puede deducir, que gran parte de la población accede con mayor frecuencia a servicios de salud públicos, por otra parte, la población de los demás estratos económicos tiene mayor probabilidad de acceder a servicios privados y a profesionales independientes de la salud.

Gráfica 1. La participación porcentual según estrato. Santiago de Cali, 2014



Fuente. Cali en Cifras 2015. Departamento de Planeación, Alcaldía de Santiago de Cali.

3.1.2. Crecimiento del número de habitantes. Las proyecciones de crecimiento en la población y las tasas de natalidad, también dan cuenta de oportunidades para la organización; por una parte, la composición de la población en la ciudad de Cali en su mayoría son mujeres, quienes demandan con mayor frecuencia los servicios de salud, por los cuidados específicos que requieren cuando se encuentran en estado de embarazo. Igualmente la tasa de mortalidad ha disminuido entre el 2013 y 2014 y para el mismo periodo la esperanza de vida al nacer a aumentado, lo cual indica que hay mayor cantidad de personas requieren de los servicios de salud, aumentando los ingresos para las empresas prestadoras de este tipo de servicios.

Tabla 4. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente. Cali en Cifras 2015. Departamento de Planeación, Alcaldía de Santiago de Cali.

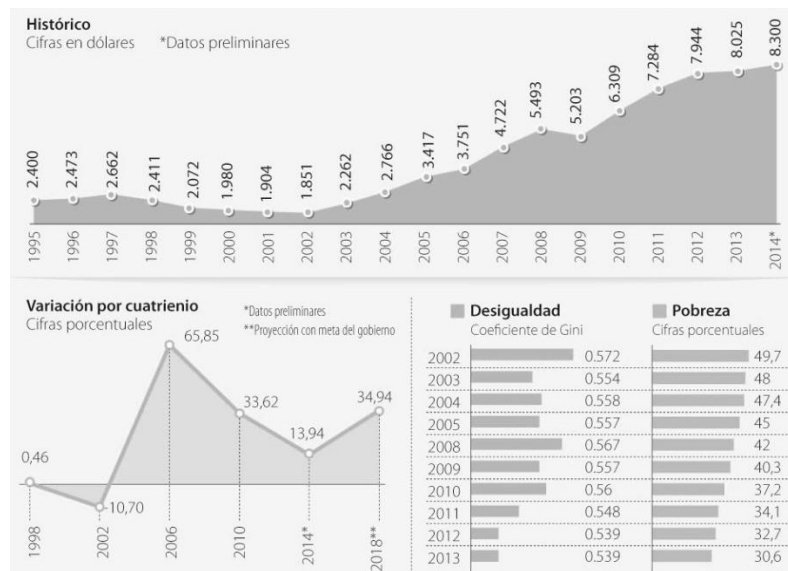
Tabla 5. Nacimientos y Defunciones 2008-2014

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nacimientos	30,749	29,940	28,296	29,179	29,080	27,490 r	27,695
Defunciones generales	11,653	12,123	12,258	12,390	12,424	12,856	12,598
Defunciones menores de un año	393	292	292	275	271	215	219
Tasa mortalidad x 1000 habitantes	5.3	5.5	5.5	5.5	5.4	5.5 r	5.4
Tasa de mortalidad infantil	12.8	9.8	10.3	9.4	9.3	7.8	7.9
Esperanza de vida al nacer	73.6	73.8	74.0	74.1	74.2	74.3 r	74.4
Promedio de edad al morir	58.6	58.5	58.8	59.2	59.8	60.2	60.8
índice vital de Spears (NV./Def.)	3.1	2.9	2.9	2.9	2.3	2.1	2.2
índice de Swaroop (Def>50) (%)	70.5	69.7	70.2	70.6	71.7	72.3	74.7

Fuente. Cali en Cifras 2015. Departamento de Planeación, Alcaldía de Santiago de Cali.

3.1.3. Incremento de los ingresos de la población. Al analizar la distribución de los ingresos por persona en el país, los índices de desigualdad y pobreza; es posible inferir que cada vez más personas cuentan un mayor poder adquisitivo y podrían utilizar estos recursos para tratamientos médicos no convencionales como: cirugías estéticas, tratamientos odontológicos, tratamientos de optometría como cirugías correctivas de visión, entre otros; aumentando de esta manera la demanda en los servicios de salud.

Gráfica 2. Desempeño del PIB por habitante



Fuente. Banco de la República. Grafico diario Portafolio 2014.

3.1.4. Variables Demográficas. En el tema de las asesorías es importante determinar la población que se hace parte de SGSSS.

Tabla 6. Variables demográficas

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Composición de la población	O			X	
Crecimiento del número de habitantes	O				X
Incremento de los ingresos de la población	O				X

Fuente: Elaboración propia.

Cuando las empresas clientes de CGPO SAS hacen parte del SGSSS, se encuentran obligadas a realizar reportes según la cantidad de población que tengan afiliadas, por lo tanto, el crecimiento de la demografía hace que los servicios de salud continúen creciendo para cubrir la constante demanda de los

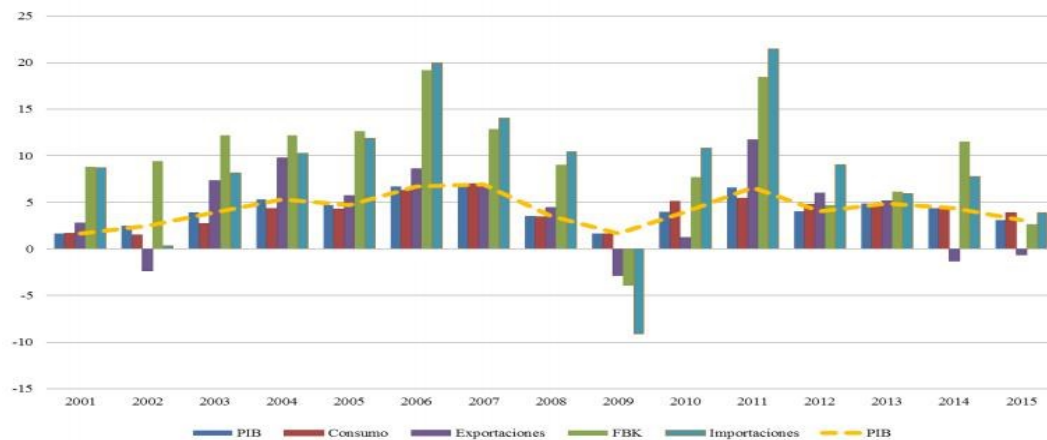
mismos; por lo anterior todas estas variables se contemplan de manera general como oportunidades para la empresa.

3.2 ENTORNO ECONÓMICO

En el presente entorno, se analizarán como las variables de crecimiento económico, la inflación, la demanda de mano de obra temporal, el comportamiento financiero de la población y la inversión extranjera impactan en el proceder de la empresa CGPO SAS.

3.2.1. Análisis de la tasa de crecimiento PIB. Se evidencia una tendencia en la disminución del PIB en los últimos tres años analizados. Dadas las condiciones económicas y políticas del país en la actualidad, se puede inferir que continuará a la baja, con un posible incremento en caso de un eventual acuerdo de paz que se está adelantado en el momento.

Gráfica 3. Producto interno Bruto (PIB) - Precios constantes de 2005; variación porcentual anual.



Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas –DANE-.

3.2.2. Tendencia del nivel general de precios IPC. El aumento de la inflación se presenta como constante en los últimos dos años de la información analizada, específicamente para el sector salud se presentan unos índices particularmente altos, respecto a los demás sectores, lo cual hace la prestación de este tipo de servicios sean más costosos y podría afectar la demanda de los mismos.

Tabla 7. Índice de precios al consumidor total e inflación en Cali 1991-2015

Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Inflación
1991	12.04	12.33	12.64	12.93	13.28	13.51	13.70	13.93	14.25	14.42	14.63	14.89	27.03
1992	15.38	15.70	16.11	16.56	16.87	17.15	17.47	17.70	18.11	18.26	18.42	18.67	25.42
1993	19.24	19.65	20.07	20.43	20.90	21.41	21.86	22.24	22.87	23.08	23.52	23.91	28.04
1994	24.66	25.22	25.66	26.16	26.64	26.90	27.14	27.47	28.21	28.47	28.82	29.14	21.87
1995	29.65	30.21	30.84	31.50	32.07	32.57	32.79	33.03	33.75	34.14	34.31	34.65	18.91
1996	35.36	36.19	36.80	37.33	37.79	38.28	38.69	39.02	40.16	40.60	40.81	41.10	18.61
1997	41.74	41.98	42.49	43.19	43.64	43.93	44.13	44.50	45.40	45.79	46.06	46.34	12.76
1998	46.95	47.70	48.64	50.11	50.88	51.40	51.60	51.76	52.63	52.57	52.65	53.02	14.42
1999	53.69	54.37	54.93	55.21	55.54	55.82	55.82	56.00	56.42	56.52	56.84	57.01	7.52
2000	57.75	58.82	59.61	60.04	60.30	60.36	60.46	60.59	60.95	61.23	61.43	61.62	8.08
2001	62.28	63.18	64.15	64.96	65.51	65.59	65.50	65.66	66.11	66.28	66.58	66.70	8.25
2002	67.18	68.31	68.79	69.16	69.54	69.90	69.95	70.13	70.66	71.08	71.65	71.87	7.74
2003	72.86	73.79	74.25	75.00	75.44	75.71	75.65	75.76	76.10	76.37	76.48	77.01	7.15
2004	77.60	78.26	79.14	79.45	79.69	79.98	79.91	80.15	80.77	80.82	81.13	81.12	5.34
2005	81.62	82.27	82.82	83.21	83.74	83.96	84.04	84.09	84.62	84.91	84.98	84.85	4.59
2006	85.27	85.68	86.18	86.35	86.59	87.02	87.46	87.97	88.34	88.23	88.33	88.53	4.34
2007	89.12	89.92	90.81	91.81	91.91	92.19	92.01	91.96	92.16	92.27	92.35	92.95	4.99
2008	93.67	95.23	95.88	96.38	97.21	98.26	98.86	99.28	99.05	99.52	99.77	100.00	7.59
2009	100.60	101.00	101.37	101.60	101.67	101.43	101.41	101.53	101.23	101.02	101.15	101.20	1.20
2010	101.82	102.38	102.74	103.30	103.34	103.54	103.44	103.33	102.61	102.40	102.91	103.69	2.46
2011	104.47	104.83	104.90	105.07	105.24	105.58	105.78	105.65	106.88	106.76	106.41	107.00	3.19
2012	107.68	107.86	107.72	107.71	108.63	108.42	108.01	108.31	109.14	109.05	108.64	109.03	1.89
2013	109.68	109.53	109.35	109.88	110.73	110.57	110.06	110.49	111.38	110.60	110.18	110.93	1.74
2014	111.51	111.94	112.48	113.09	113.50	113.56	113.70	114.22	114.65	114.81	114.86	115.13	3.79
2015	116.46	117.48	118.19	118.33	117.93	118.40	118.28	119.29	120.25	121.35	121.79	123.02	6.85

Fuente. Cali en Cifras 2015. Departamento de Planeación, Alcaldía de Santiago de Cali.

En la siguiente tabla se evidencia como el índice de precios al consumir, particularmente en el rubro de salud, se ha incrementado de forma paulatina entre el año 200 y el 2015, pasando de 86.98 a 129.75. Estas cifras confirman que es uno de los sectores económicos que más ha elevado sus precios, lo que indudablemente podría afectar la demanda de este tipo de servicios.

Tabla 8. Índice de precios al consumidor en Cali, según grupos de bienes y servicios por niveles de ingreso 2005-2015

Fin de Período	Alimen- tos	Vivienda	Vestuario	Salud	Educa- ción	Cultura	Trans- porte	Comuni- caciones	Otros Gastos	TOTAL
TOTAL										
2005	79.11	85.65	105.39	86.98	87.09	101.64	85.97	-	87.77	84.85
2006	82.55	88.92	103.04	91.50	91.27	98.96	92.07	-	92.04	88.53
2007	88.56	93.00	103.14	95.36	95.19	98.67	96.00	-	95.82	92.95
2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
2009	98.11	105.28	96.59	104.71	105.27	99.71	98.98	99.61	103.52	101.20
2010	102.22	108.98	92.16	108.34	109.18	96.95	100.09	99.18	106.73	103.69
2011	108.34	113.00	89.45	110.26	113.92	96.14	102.12	98.08	108.28	107.00
2012	109.52	116.51	88.74	114.83	117.10	94.88	105.09	97.57	108.67	109.03
2013	111.66	118.40	89.54	119.35	120.89	96.10	106.80	97.09	110.64	110.93
2014	117.45	123.82	91.63	124.14	125.30	97.32	109.22	97.43	113.16	115.13
2015	132.11	128.84	95.45	129.75	130.86	104.72	115.34	98.51	121.07	123.02

Fuente: Cali en Cifras 2015. Departamento de Planeación, Alcaldía de Santiago de Cali.

3.2.3. Crecimiento en la demanda de mano de obra temporal. En cuanto a demanda de mano de obra temporal a través de las empresas de Servicios

Temporales, se puede evidenciar que ha tenido disminución entre los años 2010 hasta 2013 en la mayoría de las actividades económicas, a pesar de esto, para el año 2014 se muestra una recuperación de esta tendencia en la mayoría de las actividades económicas, a excepción de la Industria Manufacturera y Actividades no bien especificadas.

Tabla 9. Demanda de mano de obra (colocaciones) a través de las empresas de Servicios Temporales según actividad económica de la empresa solicitante 2010-2014

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Agricul.Ganad.Servicul. Caza y Pesca	57.641	29.029	20.922	18.064	21.031
Explotación de Minas y Canteras	29.203	15.550	13.753	14.367	14.380
Industria Manufacturera	179.993	174.073	139.528	121.807	105.005
Electricidad, Agua, Gas y Vapor	34.127	16.121	12.605	11.753	13.648
Construcción	36.385	20.241	16.960	17.488	18.628
Comercio al por mayor y al por menor	89.352	77.486	64.964	63.818	68.187
Tranportes y Comunicaciones	111.556	35.389	27.186	24.775	28.285
Establ.Financ.Segu.Bienes s Inmuebles y Ss.	118.825	68.241	49.314	44.248	58.187
Servicios Comerciales	115.291	94.063	61.025	57.461	61.761
Actividades no bien especificadas.	70.704	81.038	68.789	60.117	54.599

Fuente: Ministerio de Trabajo 2014, Dirección de generación y protección del empleo.

De continuar el crecimiento de esta variable, se podría considerar que es debido a los beneficios que traen la subcontratación del personal. Sin embargo, la opción de contratación de personal calificado con empresas de servicios temporales, representa una buena opción para pequeñas empresas como CGPO SAS, pues todas las actividades correspondientes a la selección, contratación y desvinculación del personal, se lo dejan a un tercero experto en estos temas, permitiéndole a la empresa a enfocarse realmente en las actividades propias de su negocio de asesorías, sin el desgaste administrativo que supone la administración del personal.

3.2.4. Nivel de ahorro y de inversión de la población. Cuando se analiza la evolución que ha tenido el número de personas con productos financieros, es posible identificar que las cuentas de ahorro fue el producto con mayor participación términos nominales, por otro lado, el acceso a crédito de vivienda presentó el mayor crecimiento en términos porcentuales con el 10.7%, seguido de los depósitos electrónicos, que tuvo un crecimiento de 9.3% para el periodo 2013-2014.

El hecho de que la población, tenga cada vez mayor participación en productos de ahorro y crediticios, permite identificar que estas personas podrán acceder con mayor frecuencia y facilidad a los servicios de salud privados e independientes.

Tabla 10. Evolución del número de personas con productos financieros

Evolución del número de personas con productos financieros.
(Por tipo de producto)

	Número de personas mayores de edad				Diferencias		Crecimientos	
	2011 IV	2012 IV	2013 IV	2014 IV	dic 13 - dic 14	sep 14 - dic 14	dic 13 - dic 14	sep 14 - dic 14
Cuenta de Ahorros	18.551.419	19.436.986	20.780.234	21.744.430	964.196	121.806	4,6%	0,6%
Cuenta Corriente	1.451.619	1.508.370	1.535.806	1.550.224	14.418	9.390	0,9%	0,6%
Crédito de Consumo	4.349.594	4.728.650	5.171.869	5.564.654	392.785	93.232	7,6%	1,7%
Crédito de Vivienda	731.370	779.813	837.387	927.065	89.678	53.187	10,7%	6,1%
Microcrédito	1.534.716	1.724.809	1.790.968	1.850.616	59.648	15.692	3,3%	0,9%
Tarjetas de crédito	5.530.896	5.975.863	6.667.433	6.806.596	139.163	-200.293	2,1%	-2,9%
Depósito electrónico	365.948	733.618	1.910.936	2.088.321	177.385	-1.554	9,3%	-0,1%

Fuente: Asobancaria, 2015.

Tabla 11. Evolución anual del número de empresas con productos financieros

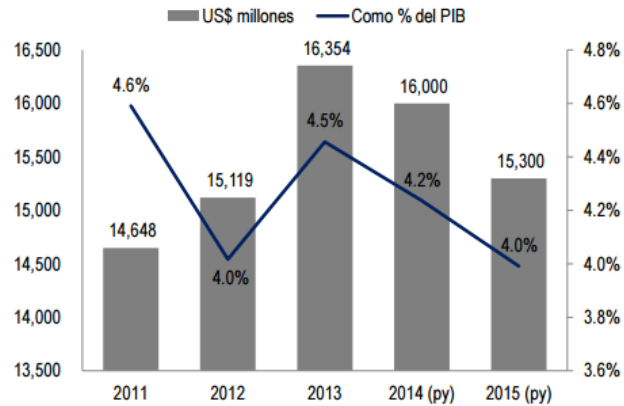
Evolución anual del número de empresas con productos financieros
(Por tipo de producto)

	Número de empresas				Diferencias		Crecimientos	
	2011 IV	2012 IV	2013 IV	2014 IV	dic 13 - dic 14	sep 14 - dic 14	dic 13 - dic 14	sep 14 - dic 14
Cuentas de Ahorro	312.672	314.351	406.074	417.245	11171	1584	2,8%	0,4%
Cuentas Corrientes	306.357	305.969	360.424	365.470	5046	-1196	1,4%	-0,3%
Crédito Comercial	150.238	162.367	186.218	187.577	1359	1507	0,7%	0,8%
Crédito de Consumo	64.988	66.945	73.304	75.100	1796	1132	2,5%	1,5%
Microcrédito	8.464	8.934	6.858	8.143	1285	277	18,7%	3,5%
Tarjetas de crédito	70.009	70.209	78.876	83.851	4975	613	6,3%	0,7%

Fuente: Asobancaria, 2015.

3.2.5. Disminución de la inversión extranjera directa. A pesar que hasta el año 2013 se había presentado incrementos considerables en la inversión extranjera directa en Colombia, las proyecciones, según análisis económicos realizados por el Grupo Bancolombia, indican que para los siguientes años la misma disminuirá notablemente, haciendo que muchas plazas de trabajo actuales se reduzcan, desafiando de esta manera su personal del SGSSS, por lo tanto se afectaría en parte la demanda de los servicios de salud y por ende los servicios de asesorías para CGPO SAS podrían disminuir de igual manera.

Gráfica 4. Flujos de inversión extranjera directa a Colombia



Fuente. Análisis económico. Grupo Bancolombia. Proyecciones macroeconómicas 2015.

3.2.6. Variable económica. Se analizó que como la tendencia de las variables económicas, benefician en parte de manera favorable o desfavorable a la empresa.

Tabla 12. Variable económica

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Lento crecimiento del PIB	A	X			
Incremento del IPC	A		X		
Crecimiento de la demanda de mano de obra temporal.	O			X	
Nivel de ahorro y de inversión de la población.	O			X	
Disminución de la inversión extranjera directa.	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

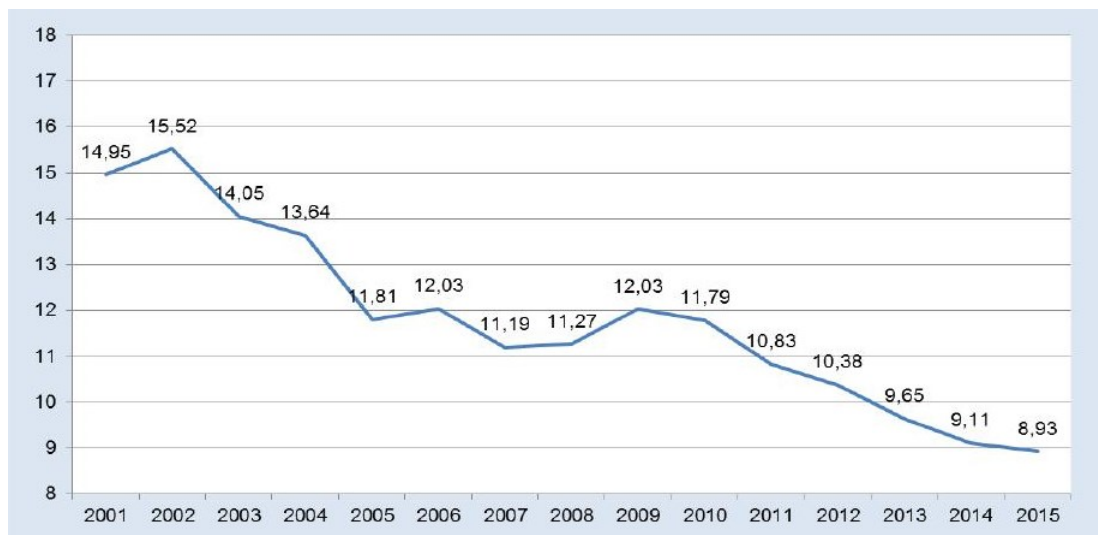
Se puede evidenciar como algunas de las variables económicas pueden influir de manera negativa en la empresa en los próximos años de continuar su tendencia actual, sin embargo se identifican dos oportunidades menores.

3.3 ENTORNO SOCIAL

El presente entorno permite determinar cómo las incidencias sociales correspondientes a la tasa de desempleo y el nivel de informalidad en las empresas impactan en la empresa.

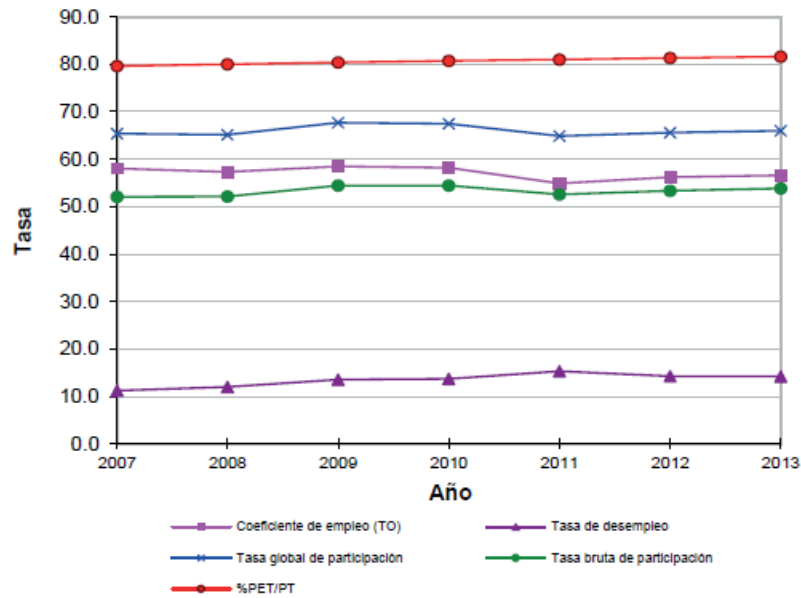
3.3.1. Situación actual y tendencia en el empleo, desempleo y subempleo. La tasa de desempleo nacional muestra una tendencia a la baja en los últimos años y presenta nivel de un dígito desde el año 2013. En cuanto al municipio de Cali, la tasa de desempleo es ligeramente más alta que la nacional, sin embargo también tiene tendencia a disminuir de acuerdo a la situación actual. Lo anterior nos indica que mayor cantidad de personas se encuentran afiliadas al SGSSS y un mayor poder adquisitivo para acceder a los servicios de salud para los próximos años.

Gráfica 5. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional 2001-2015



Fuente. Encuesta Continua de hogares, Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE–.

Gráfica 6. Municipio de Santiago de Cali. Coeficiente de empleo, tasas de desempleo, participación global y bruta 2007 - 2013



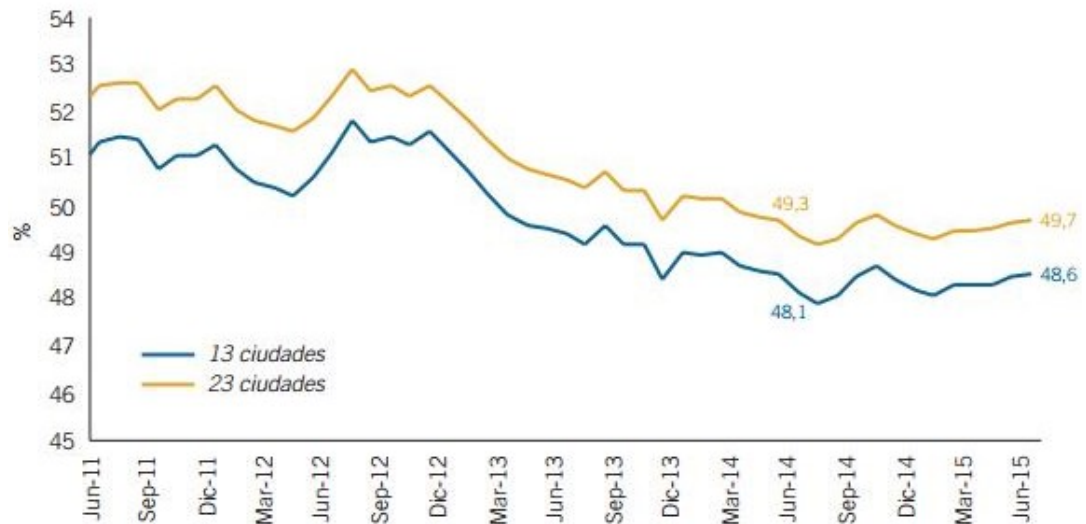
Fuente. Cali en Cifras 2014. Departamento de Planeación, Alcaldía de Santiago de Cali.

3.3.2. Existencia de un alto nivel de informalidad. De acuerdo al DANE, se consideran como trabajadores informales aquellas personas ocupadas en las empresas de tamaño inferior a 5 personas, trabajadores familiares sin remuneración, jornaleros o peones, trabajadores por cuenta propia a excepción de trabajadores independientes profesionales y empleados domésticos.

El porcentaje de informalidad en las 13 principales ciudades alcanza a junio de 2015 un 48,6%, lo cual representa un alto nivel de informalidad, esta representa amenazas para el sistema de seguridad social, pues muchos de estos trabajadores no se encuentran afiliados al mismo.

Por otra parte, los trabajadores que no son profesionales, se pueden dedicar a prestar servicios de asesorías similares a los de CGPO SAS, con costos más bajos generando competencia para la empresa.

Gráfica 7. Porcentaje de informalidad Principales ciudades Abril-Junio 2013-2015



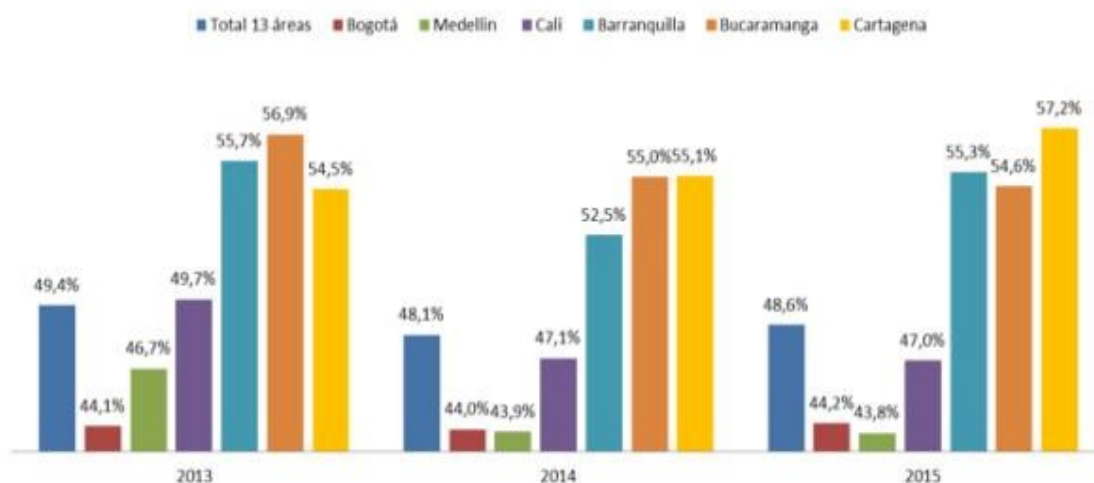
Fuente: Fedesarrollo, 2015.

Al comparar a Cali, con ciudades como Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena, se evidencia que no son tan altos los niveles y ha mostrado una leve disminución entre los años 2013 y 2015. Sin embargo, aún sigue representando casi a la mitad de las personas dedicadas a la informalidad.

Se debe considerar que el fenómeno de la informalidad en Colombia, se ha producido en gran medida como resultado del cierre de empresas, el desplazamiento interno, los bajos salarios y falta de oportunidades laborales, entre otras. Todas estas causas hacen que en algunos casos personas con conocimiento técnico; busque la manera de ganarse la vida ofreciendo servicios de consultoría en el área de interés de la empresa analizada.

Algunas consecuencias de la situación anterior es la evasión de impuestos, la invasión del espacio público, congestión vehicular, contaminación, entre otras. Estas acciones traen consigo una menor vinculación al sistema general de seguridad social en salud, lo que podría incrementar el número de beneficiarios del régimen subsidiado aumentando la carga del régimen contributivo.

Gráfica 8. Porcentaje de informalidad Principales ciudades Abril-Junio 2013-2015



Fuente: Dane 2015 – Cálculos Dinero.

3.3.3. Variables sociales. Se analizó la incidencia en la tendencia del comportamiento de la tasa del desempleo y como la informalidad impacta en la empresa.

Tabla 13. Variables sociales

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Disminución en la tasa de desempleo	O				X
Existencia de informalidad laboral	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

Se consideran como una oportunidad la tendencia del desempleo a la bajo, pues por la mayor afiliación de población al SGSSS, sin embargo los niveles de informalidad se ven como una amenaza permiten deducir que mucha de la población ocupada no se encuentra afiliada al mismo.

3.4 ENTORNO POLÍTICO

El entorno político comprende el análisis de la situación política en Cali, el futuro de la implementación del proceso de paz que se está desarrollando en el momento y como estas variables inciden en la empresa.

3.4.1. Caracterización de la estabilidad política del sistema y la tendencia ideológica del gobierno. La dinámica política en la ciudad de Cali no ha presentado cambios considerables en los últimos años que puedan afectar el mercado actual. En las pasadas elecciones locales fue elegido como alcalde Maurice Ermitage, quien no estuvo asociado a ningún partido político específico, sin embargo contó con el apoyo del Centro Democrático finalizando su campaña.

Por otra parte, la gobernación del Valle del Cauca quedó en representación de la Dra. Dilian Francisca Toro, médica de la Universidad Libre y perteneciente al partido de la U, quien anteriormente fungió como senadora de la República de Colombia. Su influencia en el sector salud es bien reconocida en el Departamento del Valle. En su discurso de posesión como gobernadora mencionó que para el sector salud se comprometía en mejorar la situación financiera de las entidades de salud con su gestión.

Fuente: Recuperado de internet:<http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/voy-permitir-cierre-ningun-hospital-dilian-francisca-toro-gobernadora-valleFe> desarrollo.

3.4.2. Incertidumbre en del desarrollo del Proceso de Paz. En los últimos cuatro años se desarrollaron los diálogos entre el Gobierno y las FARC lo cual permitió llegar a un acuerdo de paz definitivo, con el fin de terminar una guerra de más de 50 años, los cuales serían refrendados vía plebiscito por todos los colombianos. En las correspondientes votaciones, el rechazo a los acuerdos por la mayoría del NO ha generado mayor incertidumbre por el futuro de la paz en Colombia, a pesar que se puede evidenciar voluntad política en la mayoría de los partidos políticos que compone el congreso, para que se pueda empezar cuanto antes la implementación de los acuerdos, aún existen trabas por parte del partido de la oposición del gobierno, que pretende dilatar los mismos.

De implementarse el mencionado proceso de paz, se proyecta que la economía tenga un crecimiento favorable, además de mejorar la inversión extranjera que ha disminuido en el último año. El favorecimiento de estas variables generaría mayores oportunidades en el mercado de todos los sectores, beneficiando a la empresa objeto de análisis.

3.4.3. Variables políticas. Se analizó como las variables políticas influyen en la empresa CGPO SAS.

Tabla 14. Variables políticas

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Estabilidad política del sistema y la tendencia ideológica del gobierno.	O				X
Creciente nivel de incertidumbre por el fin del proceso de paz.	A		X		
Análisis de los gremios y grupos de presión, que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.	O			X	

Fuente: Elaboración propia.

La situación actual en el ámbito político es una variable que beneficia de manera positiva, debido a las decisiones que se toman y por el enfoque político que tiene el actual Gobierno Departamental. En cuanto a la incertidumbre del futuro del proceso de paz, puede considerarse como una amenaza de no ser resuelto pronto, pues la economía no crecería como se tiene presupuestado de implementarse los acuerdos.

3.5 ENTORNO CULTURAL

En el entorno cultural se estudian las variables del macroambiente, para poder comprender su incidencia en la organización. Para este caso en particular se han utilizado como insumo las experiencias vividas por parte de las propietarias de la empresa a lo largo de cuatro años, al igual que fuentes secundarias enfocadas en estos aspectos.

3.5.1. Creciente demanda de cirugías estéticas en la Ciudad. (Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/cirugias-plasticas-en-colombia-cada-tres-minutos-se-realiza-una/16462865>). Según cifras reveladas en el año 2015 por parte de la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética (ISAPS) Colombia ha estado siempre entre los 10 primeros países con mayor número de procedimientos realizados.

En el año 2014 ISAPS reveló que el país ocupa el octavo lugar y que colombianos y extranjeros se practicaron aquí, el año pasado, 357.115 intervenciones, entre las que prevalecieron liposucciones e implantes mamarios. Si se hace el cálculo, este número de intervenciones equivale a que cada hora se pueden hacer en promedio hasta 40 de estos procedimientos, lo que también se traduce en que cada cinco minutos se están haciendo tres de algún tipo de estas prácticas médicas.

De acuerdo con la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva (SCCP) destaca que en los últimos 15 años el país se ha destacado como destino para esos procedimientos por sus bajos precios, la infraestructura y la experiencia de los médicos.

Aunque no se tienen datos específicos de cuántos visitantes vienen al país por motivos de operaciones estéticas, en términos generales, Migración Colombia estimó, en su último estudio, que el número de turistas que declaró como motivo de la visita las razones médicas se multiplicaron por 50 en los últimos ocho años.

Por su parte, la SCCP estima que, del 100 por ciento de la demanda de este tipo de intervenciones, Cali y Bogotá lideran con el 35 por ciento, mientras que Medellín tiene el 18 por ciento, y el 12 por ciento restante se divide entre otras ciudades.

Para el caso de Cali, se cuenta con más de 400 profesionales en el área de cirugías plásticas distribuidos en 70 clínicas avaladas por la Secretaría de Salud del Valle.

También hay 118 centros de estética, ya que la demanda que cubre Cali solo de usuarios que llegan del extranjero oscila entre los 600 y 700 pacientes.

Otro de los motivos del aumento puede ser el auge de clínicas piratas. Sobre el tema, Mario Restrepo, director de Calidad y Red de Servicios de la Seccional de Salud de Antioquia, dice que en efecto hay una tendencia al aumento en las quejas. En los últimos cuatro años, a la dirección han llegado 126 que terminan, la mayoría, en sanciones económicas y suspensión de servicios.

3.5.2. Preferencia por la salud y el bienestar en el consumidor colombiano. (Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13053643>). FENALCO, el gremio de los comerciantes, definió las 10 tendencias para el consumidor colombiano, siendo la primera el consumo cuidadoso. Este factor

corresponde a la intención del consumidor de dirigir sus compras a marcas que se preocupen por su entorno y por atenuar cualquier impacto negativo de sus bienes o servicios en el medio ambiente. La segunda tendencia, notoria corresponde a la salud como un tema obsesivo. La comida saludable, la promoción de la actividad física a través de centros de relajación, de spa, centros de estética y gimnasios, serán un tema prioritario.

Se espera que crezca la demanda por la comida saludable, la dietética y la orgánica, así como por todo el portafolio de alimentos funcionales que desarrolló la industria. En los centros comerciales, el gimnasio comienza a ser fundamental en la oferta de los establecimientos abiertos al público, La crisis económica que ha golpeado al mundo ha hecho que los consumidores vean su casa como un lugar interesante de entretenimiento. El acceso en el hogar a la televisión, a tabletas, a reproductores, a los teatros en casa, hace que la diversión se concentre en ese lugar.

En medio de las ocupaciones de los miembros del hogar, todo indica que el comedor será la parte menos usada de la casa. Para el análisis, este último detalle debe ser un factor de atención para los arquitectos.

Ante las dificultades que se puedan presentar en el día a día, la búsqueda de la felicidad será una cuarta tendencia entre los consumidores modernos.

Otro aspecto en el que se esperan desarrollos interesantes tienen que ver con el mercado de lujo. Lo que se ha llamado la democratización de este nicho de comercio será cada vez más evidente entre las clases medias de la población que perciben precios más favorables para cumplir con compras que se consideran aspiracionales. Incluso, entre los estudiosos del tema se empieza a mover el concepto *luxury* (low price y luxury), que aborda la combinación de productos de lujo a bajos precios.

La séptima tendencia es el atractivo estilo de vida multicultural, caracterizado ahora por la presencia de marcas comunes en los países, lo que hace que los estilos de vida en Latinoamérica y en Colombia se globalicen.

3.5.3. Mejoramiento en la percepción del sector salud en Colombia. De acuerdo con el informe anual presentado por el observatorio “Así vamos en salud” cuyo propósito principal es hacer seguimiento, evaluación objetiva y difusión de resultados del sector salud, en su más reciente edición publicada en noviembre de 2016; se obtuvieron los siguientes resultados.

En cuanto a la percepción, el 86% de los usuarios que califican como buena o muy buena la información sobre sus derechos y deberes. Mientras que el 75% de ellos otorga la misma calificación para la solución que le dio la EPS a su necesidad de salud.

Por otro parte, el 85% de los usuarios considera que definitivamente si o probablemente sí, de estar gravemente enfermo podrían acceder de forma oportuna a los servicios de salud de su EPS.

En relación a los usuarios que califican como buena o muy buena la experiencia de salud con la EPS, se tiene que el 74% otorga esta calificación al servicio de medicina general. El 71% a medicina especializada. 78% lo considera así para odontología y el 79% para los programas de prevención.

De los usuarios consultados por el observatorio, el 43% considera que el acceso a servicios de salud a través de su EPS fue fácil o muy fácil. Cifra que contrasta con el 84% de los usuarios que considera que su EPS, en los últimos seis meses le ha negado alguna vez un servicio.

Por su parte, el 83% de los usuarios siempre o casi siempre se han sentido atendidos con trato amable y respetuoso por parte del personal administrativo. De igual manera el 85% de los usuarios califica del mismo modo la atención recibida por parte del personal asistencial.

3.5.4. Variables culturales. Se analizarán las tendencias culturales en que benefician a la empresa en las decisiones que se puedan tomar.

Tabla 15. Variables culturales

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Creciente demanda de cirugías estéticas en la Ciudad.	O				X
Mejoramiento en la percepción del sector salud en Colombia.	O			X	
Los usuarios consideran que su EPS, en los últimos seis meses le ha negado alguna vez un servicio.	A		x		
Preferencia por la salud y el bienestar en el consumidor colombiano.	O			X	

Fuente: Elaboración propia.

3.6 ENTORNO JURÍDICO

El entorno jurídico permite conocer toda la normatividad que regula la actividad comercial de la empresa, como la misma constitución jurídica de la misma.

3.6.1. Normatividad aplicable a la organización. A continuación se relaciona la normatividad aplicable a la empresa CGPO SAS, de acuerdo a su actividad económica. Se mencionan algunos artículos de la constitución nacional colombiana, leyes, decretos y resoluciones aplicables.

Tomado de la Constitución política de Colombia, 1991. La constitución. Título II - De los Derechos, las Garantías y los deberes Artículos. 48, 49, y 50

Artículo 48. (“*Constitución Política de Colombia*”, 1991)

La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del estado, en sujeción a los principios de eficiencia. Universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley.

Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social.

El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley.

La seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la Ley.

No se podrán destinar A ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella.

La Ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo constante.

Artículo 49. (Ídem).

La atención de la Salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la Salud.

Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las Entidades territoriales y los particulares, y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la Ley.

Los servicios de Salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad.

La Ley señalará los términos en los cuales la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria. Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad.

Artículo 50. (Ídem).

Todo niño menor de un año que no esté cubierto por algún tipo de protección o de seguridad social, tendrá derecho a recibir atención gratuita en todas las instituciones de salud que reciban aportes del Estado. La Ley reglamentará la materia.

Tomado de la Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. La presente normatividad describe como debe estar compuesta una sociedad de este tipo, las reglas especiales sobre el capital y las acciones, la organización de la sociedad, sus reformas estatutarias y reorganización, su disolución, entre otras consideraciones.

La sociedad por acciones simplificada “*es una forma híbrida de persona jurídica que incluye a la vez elementos de las entidades en que predomina el elemento personal y de aquellas en que lo primordial es el capital*” y “... fue estructurada específicamente para sociedades cerradas”. (Andrés Gaitán, 2009)

Al respecto de la mencionada norma, el Dr. Wilson Ivan Morgestein, abogado especialista en Derecho Privado menciona lo siguiente (Tomado de: La-SAS- en-el-Derecho-Societario-Colombiano:-De un institucionalismo-de-forma-hacia-un-nuevo-contract. <http://numanterioresviei.usta.edu.co/>

La ley 1258 de 2008, mediante la cual se crea la sociedad por acciones simplificada en el derecho colombiano, está inspirada en la legislación francesa de 1994 mediante la cual se estableció la sociedad anónima simplificada como una especie de sociedad anónima, debido a que no alteraba el régimen general, y sus modificaciones estaban encaminadas a hacer más flexible el régimen tradicional de la sociedad por acciones. Igualmente en el año 1994, en Alemania se implementó un régimen jurídico para las *Kleine AG*, que son las sociedades de carácter cerrado, o sea las no negocian sus acciones en el mercado público de valores, que están caracterizadas porque se admite su unipersonalidad, por la simplificación y flexibilización de las disposiciones que le son aplicables.

Por supuesto que ante las actuales exigencias de la economía, y ante los requerimientos de nuestra comunidad empresarial, Colombia no podía permanecer ajena a esta tendencia de simplificación del régimen jurídico aplicable a las sociedades de carácter cerrado, por lo cual el 9 de abril de 2007 se presentó ante el Senado de la Republica un proyecto de ley para crear la sociedad por acciones simplificada en nuestro país. Dicho proyecto culminó exitosamente con la

expedición y entrada en vigencia de la ley 1258 de 2008. Ahora bien, es claro que Colombia necesitaba modernizar y actualizar su legislación societaria con las tendencias más avanzadas del derecho comparado, como quiera desde la ley 222 de 1995, que implementó la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, y que, en general, introdujo una serie de reformas al tema de sociedades y concursos, no se había efectuado un verdadero avance hacia la modernización de nuestra legislación de sociedades, que se compadeciera con la necesidad de un país en vía de desarrollo como el nuestro, de ofrecer esquemas de inversión mucho más flexibles que, atraigan la inversión extranjera, y permitan la promoción y el desarrollo de la empresa nacional.

Tomado de Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

La presente ley establece el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), desarrolla los fundamentos que lo rigen, determina su dirección, organización y funcionamiento, sus normas administrativas, financieras, de control y las obligaciones que se derivan de su aplicación.

Según la cartilla de Aseguramiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud, del Ministerio de la Salud y la Protección Social (SGSSS 2014), “el SGSSS tiene como objetivo regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención”.

Tomado del Decreto 1011 de 2006. Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

El presente decreto, establece los estándares de calidad en el sector salud. Se puede observar que en su Artículo 35, numeral 2 se menciona el énfasis de las auditorias para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud : “Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud deberán adoptar criterios, indicadores y estándares que les permitan precisar los parámetros de calidad esperada en sus procesos de atención, con base en los cuales se adelantarán las acciones preventivas, de seguimiento y coyunturales consistentes en la evaluación continua y sistemática de la concordancia entre tales parámetros y los resultados obtenidos, para garantizar los niveles de calidad establecidos en las normas legales e institucionales”.

Tomado de Resolución 0077 de 2007 el cual establece Los lineamientos técnicos para el programa de Formación de verificadores del cumplimiento de las condiciones de habilitación de prestadores de servicios de salud.

La implementación del artículo 20 del Decreto 1011 de 2006 que estableció: Las Entidades Departamentales y Distritales de Salud deben contar con un equipo humano de carácter interdisciplinario, responsable de la administración del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud y de la verificación del cumplimiento de las condiciones para la habilitación, así como de las demás actividades relacionadas con este proceso, de conformidad con los lineamientos, perfiles y experiencia contenidos en el Manual o Instrumento de Procedimientos para Habilitación definido por el Ministerio de la Protección Social. Todos los verificadores deberán recibir previamente la capacitación y el entrenamiento técnico necesarios por parte del Ministerio de la Protección Social o de las Entidades Departamentales y Distritales de Salud en convenio con alguna entidad educativa la cual será la responsable de garantizar la calidad de dicho entrenamiento". (Anexo técnico de la Resolución 0077 de 2007, ministerio de la protección social)

Dada la variabilidad en la formación del recurso humano a cargo de la verificación de los estándares de habilitación, el objeto del presente documento es establecer lineamientos básicos para formar verificadores con alta capacidad técnica para cumplir con la intencionalidad de los estándares de habilitación.

Desde hace tiempo los grandes teóricos de la calidad en salud han identificado el hecho de que en el concepto de calidad en salud está inmerso el balance costo-riesgo-beneficio, y este planteamiento se recoge en el Decreto 1011 artículo 2°, en el cual se define la calidad de la atención en salud como *"la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios"*.

El Sistema Único de Habilidadación es un componente que claramente está dirigido a proteger al paciente de riesgos que se deriven de la prestación de servicios en condiciones inadecuadas, el artículo 6° del Decreto 1011 lo define como: *"El conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los*

potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y las EAPB".

El alcance del documento aplica a los programas de capacitación y entrenamiento de verificadores que deseen ser avalados por el Ministerio de la Protección Social o por las Entidades territoriales, de acuerdo a lo establecido por el Decreto 1011 de 2006.

Este documento solamente define características básicas del entrenamiento del recurso humano competente para cumplir lo establecido en la norma. Se trata de lineamientos de carácter básico y las entidades educativas pueden ir más allá de lo establecido por estos lineamientos.

Los verificadores tienen la formación necesaria para realizar las visitas a IPS del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud y a las IPS de Salud Ocupacional del Sistema de Garantía de Calidad de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales conforme a la reglamentación que expida el Ministerio de la Protección Social.

El programa debe desarrollarse con base en metodologías teórico-prácticas con un componente presencial y otro que garantice la efectividad de los resultados en cuanto a la adquisición de las competencias requeridas por los profesionales para la verificación de los requisitos y condiciones de habilitación de los prestadores de servicios de salud definidos en el Decreto número 1011 de 2006”

Resolución 2003 de 2014. Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.

La presente resolución, además de definir procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud, adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud, donde se describen las condiciones de capacidad Tecnológica y Científica requeridas en las instituciones y se describen algunas de las más utilizadas en el Anexo A y B: Estándares de habilitación de los Servicios de Salud. Esta herramienta es utilizada por la empresa CGPO SAS, para verificar que sus clientes cumplen con los requisitos necesarios para obtener su habilitación y realizar la correspondiente inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS).

3.6.2. Reformas tributarias. “Durante los últimos 24 años Colombia ha tenido 13 intervenciones en su sistema tributario a través de reformas presentadas al Congreso de la Republica. Estas van desde 1990 con Rudolf Holmes quien ejerció como Ministro de Hacienda en el Gobierno de Cesar Gaviria, hasta la más reciente intervención hecha por el gobierno del presidente Juan Manuel Santos, bajo la tutela del ministro Mauricio Cárdenas”. (Dinero.com, 2016)

Es importante señalar que actualmente un grupo de economistas expertos fueron designados recientemente por el Gobierno Nacional para estructurar lo que sería una nueva reforma que se radicó en días pasados, con la que se buscaría aumentar nuevamente la base gravable y extender la duración de otros impuestos para continuar reduciendo brechas de todo carácter en Colombia”. (Ídem).

3.6.3 Beneficios tributarios a las S.A.S. Ley 1429 de 2010, reglamentada por el Decreto 4910 de 2011, estableció una serie de beneficios tributarios para las pequeñas empresas, con el fin de promover la formalización y generación de empleo. Tales beneficios se resumen así: (Portafolio.com, 2016)

- Progresividad en la tarifa general del impuesto sobre la renta: 0% de la tarifa general durante los 2 primeros años gravables; 25% de la tarifa general durante el tercer año gravable; 50% de la tarifa general durante el cuarto año gravable; 75% de la tarifa general durante el quinto año gravable; y 100% de la tarifa general a partir del 6to año gravable (contados a partir del inicio de la actividad económica principal).
- No ser objeto de retención en la fuente en los 5 primeros años gravables contados a partir del inicio de la actividad económica principal.
- No estar sujeta al sistema de renta presuntiva de que trata el artículo 188 del Estatuto Tributario (ET) durante los 5 primeros años gravables contados a partir del inicio de la actividad económica principal.
- Progresividad en el pago de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina; así como en la renovación de la matrícula mercantil.

Los requisitos para acceder a los beneficios fiscales consagrados en la norma son los siguientes:

- Ser una pequeña empresa, esto es, una empresa cuyo personal no sea superior a 50 empleados y cuyos activos totales no superen los 5.000 Smlmv (\$3.221.750.000 para el año 2015).
- Que haya iniciado su actividad económica principal después de la promulgación de la mencionada ley.
- Manifestar expresamente a la DIAN la intención de acogerse a la progresividad del impuesto sobre la renta con el cumplimiento de los requisitos legales para tal fin. Vale la pena advertir que a partir del año 2015 no es exigible el cumplimiento de la obligación formal de presentación del memorial en el mes de marzo con los documentos del artículo 7 del Decreto 4910 de 2011(memorial, certificado de existencia, renovación de matrícula, reformas estatutarias) por efecto de la suspensión provisional declarada por el Consejo de Estado.
- Por tanto, los beneficios tributarios consagrados en la Ley 1429 de 2010 aplicarían a las rentas derivadas del desarrollo de la nueva actividad económica de la compañía, bajo el entendido de que correspondan a ingresos operacionales y se cumplan los demás requisitos formales exigidos por la ley.

3.6.4. Variables Jurídicas. Se analizar como las reformas legales han afectado de manera negativa o positiva el mercado en el cual se encuentra la empresa CGPO SAS.

Tabla 16. Variables jurídicas

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Nueva legislación en materia de calidad en salud.	O				X
Cambios constantes en materia tributaria.	A		X		
Beneficios tributarios para la creación de empresas tipo S.A.S.	O			X	

Fuente: Elaboración propia.

Cada reforma legal, pretende mejorar la prestación del servicio de salud, como el ambiente laboral de los trabajadores, todas estas modificaciones legales, abren más líneas de mercado, y permiten que los clientes vean la necesidad de adquirir la asesoría.

3.7. ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico, permite analizar el mercado de la tecnología y su incidencia en el posicionamiento de la empresa.

3.7.1. Diferentes tecnologías disponibles en el mercado. La centralización de la SUPERSALUD, entidad que encabeza el sector salud, y las diversas plataformas en las cuales se deben realizar reportes, generan dificultades para todas aquellas empresas que se encuentran en el resto del país, por la poca capacidad de soporte técnico y el desconocimiento de las mismas, por la no existencia de capacitaciones en estos temas por parte de las dependencias.

3.7.2. Tendencias de desarrollo tecnológico en los procesos. El desarrollo actual en tecnología, permite que existan herramientas que faciliten la comunicación con los clientes, a la vez el uso de buscadores por medio de internet, conecta de manera más ágil y oportuna a las actualidades que se presenten en las normas, lo que permite dar mayor cobertura al servicio de asesorías que presta la empresa.

3.7.3. Tecnologías avanzadas utilizadas por los competidores y el nivel tecnológico de la empresa. La empresa CGPO SAS, tiene su página web, la cual se encuentra en construcción, denotándose una desventaja con las competencia, quienes manejan plataformas interactivas y amigables con el usuarios, pero encontrándose en otras ciudades, lo que dificulta la atención personal con las empresas.

3.7.4. Variables Tecnológicas. Se analizó como se ve afectada o beneficiada la empresa CGPO SAS con las variables tecnológicas.

Tabla 17. Variables tecnológicas

Variable	A/O	AM	am	om	OM
La tecnología disponible brinda acceso a información, permitiendo que los potenciales clientes copien ejemplos de otras empresas.	A	X			
Crecimiento del marketing digital	O				X

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar esta variable se determina que por la cantidad de procesos que se presentan es difícil manejar una sola herramienta tecnológica, tal vez alguna pueda ayudar, pero no es necesaria para desempeñar la asesoría.

3.8. MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNO

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
DEMOGRÁFICO	Crecimiento del número de habitantes	Al existir mayor población, las entidades de salud deberán incrementar su cobertura como ha sucedido en los últimos años	"La tendencia es creciente debido a la tasa de natalidad y al aseguramiento de la salud por parte del gobierno. Además, la intención del gobierno nacional de pertenecer a la OCDE lo impulsa a incrementar en mayor medida la cobertura en servicios de salud. Personas residentes en Colombia; es decir, el de los residentes habituales, los cuales se definen como las personas que viven por más de seis meses en el lugar (en este caso, en territorio colombiano). Según informe del Banco Mundial, la medición se hace mediante el censo nacional, por lo general cada diez años. La determinación de la población referida a años intermedios entre dos censos de población se obtiene mediante proyecciones, por el método de componentes, y según departamento, por sexo y edad. Para Colombia, en el año 2016, existen 48'481.028, lo que equivale a 0.98 % más que en 2015" (Banco de la Republica, 2016)	Esto llevaría a que se incremente en número las empresas de salud y que las existentes aumenten sus servicios o mejoren su infraestructura, demandando así más consultoría.
DEMOGRÁFICO	Incremento de los ingresos de la población	El resultado de esto es que más personas pasarían al régimen contributivo.	"El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que el ingreso per cápita promedio a nivel nacional fue de \$578.422, teniendo un crecimiento de 7,6% frente al mismo período de 2013, cuando se ubicó en \$537.720. El nivel de ingreso más alto del país fue registrado en las 13 áreas metropolitanas al obtener \$822.298. De acuerdo con el informe del DANE, los colombianos que viven en las cabeceras, tuvieron en 2014 un ingreso per cápita de \$680.499, seguido de los ciudadanos que habitan otras cabeceras con \$475.634. "Esto indica que, en promedio, una familia en Colombia compuesta por cuatro personas percibió en 2014 ingresos mensuales de \$2.313.688. Si la familia vivía en las cabeceras este valor fue de \$2.721.996, si vivía en centros poblados y rural disperso fue de \$960.140", señala el estudio de la entidad." (Larepublica.co)	Las empresas deberán asegurar la calidad de sus procesos para hacer frente a la demanda creciente. Por otra parte, más personas pasarían al régimen contributivo, incrementando el uso de las instituciones médicas.
ECONÓMICO	Lento crecimiento del PIB	Refleja una disminución o desaceleración de la economía.	"Colombia viene presentando en los últimos años crecimientos muy bajos comparados con años anteriores. En el primer trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 2,5%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: industria manufacturera; construcción y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Por su parte, la actividad que registro el único decrecimiento fue explotación de minas y canteras. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el mayor incremento se presentó en la actividad construcción. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca." (DANE, 2016)	La salida de empresas de diferentes sectores económicos podrían llevar a una reducción de la demanda de servicios. Al existir menos oferta de empleo en el país se podría cerrar algunas empresas de salud.

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ECONÓMICO	Incremento del IPC	Las empresas podrían dejar de demandar servicios de consultoría debido a la pérdida de poder adquisitivo.	"La inflación en Colombia va en ascenso, según cifras recientes del DANE. Esto se debe en gran medida a el incremento en la tasa de cambio, debido que la mayoría de los elementos de la canasta básica colombiana son importados. A su vez la reciente reforma tributaria empujaría a un alza en el precio de los productos como consecuencia de un incremento en la tarifa del IVA. La variación mensual del IPC en enero de 2017 fue de 1,02%. En el mismo mes de 2016 registró 1,29%. La variación de enero siempre incluye el componente estacional de los primeros meses de cada año; sin embargo, pese a este comportamiento la variación del IPC de enero de este año es inferior en 0,27 puntos porcentuales frente a enero de 2016." (Finanzasdigital.com)	Se recortarían los presupuestos de las empresas para asesorías o tratarían de satisfacer esa necesidad mediante otras acciones, como contratar directamente a una persona responsable de ese proceso o recurrir a la adaptación de documentos ya existentes en otras empresas similares.
ECONÓMICO	Crecimiento de la demanda de mano de obra temporal.	Impulsa las afiliaciones al SGSS	"En el año 2009 los oferentes de mano de obra a través de Empresas de Servicios Temporales en Colombia totalizaron 1.348.187 personas. Según Dirección Territorial, la mayor proporción de inscripciones ocurrieron en los departamentos de Cundinamarca con 40%, Valle del Cauca con 26%, Antioquia con 13% y Atlántico con 6%. En total se firmaron 866.158 contratos a través de las EST. La Industria Manufacturera fue la actividad económica en la que mayor cantidad de contratos se firmaron, con un total de 151.884 trabajadores en misión que representaron el 17.5% del total de las colocaciones. Otras actividades económicas con una alta demanda fueron los Servicios Comerciales con 123.329 contratos firmados y el Comercio con 109.314 contratos, que representaron el 14.2% y 12.6% del total de colocaciones respectivamente." (Ministerio del Trabajo, 2009)	Las IPS necesitarán contar con mas personal en salud y nuevos servicios habilitados.
ECONÓMICO	Nivel de ahorro y de inversión de la población.	Las personas están concientizándose de la importancia de ahorrar para cubrir contingencias en salud.	"Un estudio de 2014 contratado por Old Mutual y liderado por el ex director del DNP, Mauricio Santamaría, muestra que el ahorro de los hogares pasó de \$15,5 billones en el 2000 a \$40,9 billones en 2012. Lo cual según los expertos se debe por los mejores ingresos, la inclusión financiera y el crecimiento de la clase media han sido los determinantes. Es por esto que mientras que en 2003 los hogares ahorran el 5% de sus ingresos, en 2012 este porcentaje pasó a ser del 22,6%, representando un incremento del 350% en nueve años". (Elespectador.com)	Usuarios demandarían más servicios, incluso los estéticos, lo que empuja a una mayor demanda de los servicios ofrecidos por la empresa.

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ECONÓMICO	Disminución de la inversión extranjera directa.	Existe una deslocalización de la empresas extranjeras, que en gran volumen se debe a la fuerte carga impositiva de nuestro país.	<p>"Existen factores tributarios que conllevan a la salida de empresas extranjeras, sumado a los beneficios que se otorgan a ciertos países mediante acuerdos comerciales.</p> <p>El bajón en la inversión extranjera directa (IED) del año pasado fue del 10,7 por ciento, al sumar 15.032 millones de dólares, lo que se preveía por la baja de los precios de las materias primas minero-energéticas.</p> <p>Sin embargo, petroleras y mineras parecen haberse anticipado a la caída de precios porque la canalización de recursos extranjeros hacia esos sectores empezó a resentirse desde el primer trimestre del año pasado.</p> <p>Aunque la balanza cambiaria no discrimina los sectores distintos a petróleo y minas, la balanza de pagos, con corte a septiembre, indica que la inversión foránea dirigida a los servicios financieros y actividades empresariales mostró una disminución de 11,3 por ciento, a 1.019 millones de dólares.</p> <p>Igual ocurrió con la industria manufacturera, en la que bajó 10,5 por ciento, a 1.728 millones de dólares, también en los nueve primeros meses del 2014. No obstante, el mayor desplome fue el registrado en los servicios comunales, sector en el que se experimentó una baja del 74,4 por ciento, a 70 millones de dólares."</p> <p>(El tiempo.com)</p>	Esto impacta de forma negativa debido se reducen plazas de trabajo e incrementa la informalidad. De tal modo que algunas personas ingresan al subsidiado o incluso dejan de cotizar al sistema general de salud.
SOCIAL	Nivel de desempleo de un dígito.	El empleo es un impulsor de la economía. Además, que se deben generar el aseguramiento en salud de los trabajadores.	<p>"Muestra una leve disminución y estabilidad. Se anticipa que mejorará en caso de ganar el sí en el plebiscito.</p> <p>A pesar de la desaceleración económica que vive el país, en el mes de junio pasado comparado con el mismo del 2015 se crearon 194.000 empleos en Colombia.</p> <p>Según el DANE, en junio de este año la tasa de desempleo fue de 8,9 %, con una tasa de participación de 64,6 % y una ocupación de 58,8 %, "altas y estables", según Mauricio Perfetti, director de la Entidad estadística. Hay que recordar que el mismo mes del año pasado, la tasa de desempleo se ubicó en 8,2 %."</p> <p>(Portafolio.co)</p>	Las condiciones laborales permiten acceder a personal capacitado para la prestación del servicio e incluso podría hacerse a costos mas bajos, lo que dificultaría el accionar de la empresa.

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
SOCIAL	Existencia de un alto nivel de informalidad	Se trata de empresas que operan sin los requisitos de ley, incluso algunos competidores	<p>"La proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,7% para el trimestre móvil septiembre - noviembre 2016. Para el total de 23 ciudades y áreas metropolitanas, fue 48,9%.</p> <p>Según rama de actividad, para las 13 ciudades y áreas metropolitanas, el 42,4% de la población ocupada informal se concentró en comercio, hoteles y restaurantes. Para las 23 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción fue 42,6%.</p> <p>En las 13 ciudades y áreas metropolitanas, el 54,4% de la población ocupada informal tenía nivel educativo secundaria. Para el total 23 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción fue 54,2%.</p> <p>El principal lugar de trabajo de la población ocupada informal tanto para el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas como para el total 23 ciudades y áreas metropolitanas fue un local fijo, con una participación de 33,2% y 32,5% respectivamente.</p> <p>Según rama de actividad, para las 13 ciudades y áreas metropolitanas, el 42,4% de la población ocupada informal se concentró en comercio, hoteles y restaurantes. Para las 23 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción fue 42,6%.</p> <p>En las 13 ciudades y áreas metropolitanas, el 54,4% de la población ocupada informal tenía nivel educativo secundaria. Para el total 23 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción fue 54,2%.</p> <p>El principal lugar de trabajo de la población ocupada informal tanto para el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas como para el total 23 ciudades y áreas metropolitanas fue un local fijo, con una participación de 33,2% y 32,5% respectivamente." (DANE, 2016)</p>	<p>Se presentan impactos debido que estas personas no se vincularían como cotizantes al sistema de seguridad social.</p> <p>"El 49,4% de los ocupados en las 13 ciudades y áreas metropolitanas cotizaban a pensión en el período de referencia.</p> <p>Para las 23 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción fue 48,1%. Para el trimestre móvil septiembre - noviembre de 2016, el 93,4% de los ocupados de las 13 ciudades y áreas metropolitanas reportaron estar afiliados a seguridad social en salud. Para las 23 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción se ubicó en 93,5%.</p> <p>Para el total 13 ciudades y áreas metropolitanas, la proporción de ocupados aportante al régimen contributivo o especial fue 57,3%. Para el total de 23 ciudades y áreas metropolitanas esta proporción fue 55,8%." (DANE, 2016)</p>
POLÍTICO	Estabilidad política del sistema y la tendencia ideológica del gobierno.	El sistema de gobierno no presenta cambios abruptos que amenacen el mercado.	<p>"En primer lugar, la inteligencia y clara identidad democrática de buena parte de la dirigencia política encabezada por los jefes de los partidos, donde se destaca quienes han estado presentes en la defensa del sistema por encima de los intereses grupales y en aras del interés común de fortalecer las libertades y derechos de los colombianos.</p> <p>En segundo lugar, la firme disposición de todos los demócratas de apoyar plenamente a las Fuerzas Militares, formadas en democracia e incorporadas plenamente a funciones netamente profesionales, lo que las hace dignas de admiración y respeto.</p> <p>En tercer lugar, la apertura que el movimiento empresarial ha demostrado dentro del sistema, contribuyendo con el progreso social y dando participación y reconocimiento a los legítimos derechos de la clase trabajadora.</p> <p>En último lugar, el factor más importante, la decisión del pueblo Colombiano de jugárselo todo por la defensa de sus derechos, por el sistema de garantías de los derechos humanos y el ejercicio de las libertades públicas, que tanto costó lograr a través de las luchas libradas a lo largo de la historia política." (Pensamientocolombia.org)</p>	<p>Esto permite una planeación sin mayores dificultades, debido que la incertidumbre es mínima y las condiciones para desarrollar el objeto social de la empresa permanecen, por lo menos en su marco más amplio, con cierta certidumbre.</p>

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
POLÍTICO	Creciente nivel de incertidumbre por el fin del proceso de paz.	Dado que está próximo a la votación del plebiscito, se genera cierta incertidumbre para el desarrollo de negocios nuevos en Colombia.	"El director del Centro de Pensamiento y Seguimiento al Diálogo de Paz de la Universidad Nacional de Colombia, Alejo Vargas, se refirió al comunicado emitido por ellos, en donde resaltan inicialmente el resultado democrático del plebiscito. <<En la democracia es claro que se gana o se pierde así sea por un voto>>, afirmó Vargas. Indicó que les preocupa la escasa participación de votantes y destacó que todas las partes manifestaran su voluntad de diálogo para introducir cambios en los acuerdos. << La suerte del acuerdo está en estos tres grandes sectores. Que sean capaces de sentarse y encontrar acuerdos sobre los puntos de divergencia>>, señaló Vargas, refiriéndose a los sectores del No, las Farc en cabeza de Rodrigo Londoño y el Gobierno de Juan Manuel Santos. Reiteró que el Centro de pensamiento está en la mejor disposición de seguir colaborando con lo que las partes indiquen." (Unradio.unal.edu.co)	El desarrollo de nuevas empresas impacta de forma positiva, pero frente a este panorama se congelan ciertas inversiones.
CULTURAL	Creciente demanda de cirugías estéticas en la Ciudad.	Santiago de Cali se ha consolidado como la ciudad con mayor atractivo en Colombia para la prestación de servicios estéticos, los que incluyen los de odontología y otros complementarios	"Según estudios recientes la demanda de este tipo de servicios va en ascenso hasta el punto en que se calcula que en Colombia cada 5 minutos se realiza una intervención de este tipo. En Cali y Bogotá se realizan el 35% de los procedimientos estéticos." (El tiempo.com)	El incremento en la demanda de este tipo de servicios hace que se incrementen las instituciones prestadoras y la vigilancia sobre estas, lo que impacta en la ampliación del mercado potencial para la empresa.
CULTURAL	Mejoramiento en la percepción del sector salud en Colombia	Aunque un buen número de personas considera que es difícil obtener los servicios en su empresa prestadora EPS, según el observatorio "así vamos en salud" la satisfacción de los usuarios en el año 2016 mejoró en relación con el año 2015.	"Los usuarios que califican como buena o muy buena la experiencia de salud con la EPS, se tiene que el 74% otorga esta calificación al servicio de medicina general. El 71% a medicina especializada. 78% lo considera así para odontología y el 79% para los programas de prevención." (Ministerio de Salud, 2015)	Esta tendencia muestra un comportamiento del sector en el que el acceso al servicio de salud a través de la EPS se constituye en la primera opción. Esto conlleva a un número mayor de usuarios y por tanto una necesidad mayor en cuanto al aseguramiento de la oportunidad y calidad en el servicio.
CULTURAL	Los usuarios consideran que su EPS, en los últimos seis meses le ha negado alguna vez un servicio.	Persisten dificultades para la prestación del servicio, lo que pudiera retrasar la recuperación del sector salud y por tal las demandas de los servicios requeridos para el funcionamiento de estas instituciones.	"El 84% de los usuarios que considera que su EPS, en los últimos seis meses le ha negado alguna vez un servicio. Esto podría impactar en la medida en que los usuarios soluciones problemas menores de salud por medios alternos como médicos particulares e incluso la automedicación." (Ministerio de Salud, 2015)	La organización podría afectarse en cuanto a la demanda de sus servicios en el sector salud, de tal manera que ampliar su portafolio se convierte en una opción importante.
CULTURAL	Preferencia por la salud y el bienestar en el consumidor colombiano.	El consumo cuidadoso es un factor que corresponde a la intención del consumidor de dirigir sus compras a marcas que se preocupen por su entorno y por atenuar cualquier impacto negativo de sus bienes o servicios en el medio ambiente.	"Se espera que crezca la demanda por la comida saludable, la dietética y la orgánica, así como por todo el portafolio de alimentos funcionales que desarrolló la industria. En los centros comerciales, el gimnasio comienza a ser fundamental en la oferta de los establecimientos abiertos al público." (El tiempo.com)	Los servicios que presta la empresa se extienden a los SPA y centro estéticos que deben por orden legal cumplir con los requisitos esenciales para su funcionamiento.

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
JURÍDICO	Nueva legislación en materia de calidad en salud.	Se ajusta constantemente la legislación relacionada con el sector	"El Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad tiene como objetivo proveer de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios. Está integrado por cuatro componentes a saber: Habilitación, Auditoría, Acreditación y el Sistema de Información para la Calidad en Salud, según lo establece el Decreto 1011 de 2006. Mediante la Resolución 1441 de 2013 se adopta el Manual "Manual de Habilitación de Servicios de Salud en el que se incluyen los paquetes instruccionales de las guías de buenas prácticas para seguridad del paciente." (Ministerio de Salud, 2015)	Genera cierto nivel de incertidumbre que resulta conveniente para la consultora, como quiera que muchas empresas se abstienen de realizar algún tipo de inversión en espera de tener un panorama mas claro, evitando asumir un gran riesgo en su inversión.
JURÍDICO	Cambios constantes en materia tributaria.	Con cierta frecuencia se hacen reformas tributarias.	"Con el objetivo de lograr equilibrio en las finanzas públicas en el corto y mediano plazo, durante los últimos 24 años Colombia ha tenido 13 intervenciones en su sistema tributario a través de reformas presentadas al Congreso de la Republica. Las decisiones que en su debido momento han tomado los ministros de Hacienda de turno desde 1990 con Rudolf Holmes quien ejerció ese cargo en el Gobierno de Cesar Gaviria, hasta la más reciente intervención hecha por el gobierno del presidente Juan Manuel Santos, bajo la tutela del ministro Mauricio Cárdenas, han tenido efectos que como todo en la vida genera tranquilidad a unos y molestias a otros." (Dinero.com)	Esto podría incrementar los costos de los servicios debido a la posibilidad de gravar servicios o materiales que eran exentos o con tarifa preferencial.
JURÍDICO	Beneficios tributarios para la creación de empresas tipo S.A.S.	Esto hace que profesionales de la salud conformen sus propias IPS.	"En el 2014, de acuerdo con lo señalado por el Ministerio de Hacienda en el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), los beneficios tributarios, como estrategias utilizadas por el Gobierno para estimular a sectores rezagados, o para generar empleo, impulsar las exportaciones o atraer inversión extranjera directa, entre otros apoyos posibles, representaron 47,6 billones de pesos. Esto implica un incremento del 9,29 por ciento con respecto al año pasado, cuando eran de 43,6 billones. La cifra, equivalente a 6,8 por ciento del producto interno bruto (PIB), es más de tres veces lo que los estudios de Anif y Fedesarrollo señalan que hay que lograr en una reforma tributaria, incrementando la tarifa de algunos impuestos como el IVA, para alcanzar así los niveles de recaudo de la Oede, club de países que pregonan buenas prácticas, al que Colombia aspira a entrar." (Eltiempo.com)	Se convierte en una oportunidad mayor para la empresa, no solo por la posibilidad de reducir su carga impositiva sino que esto impulsa la creación y consolidación de empresas en todos los sectores económicos.

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
TECNOLÓGICO	La tecnología disponible brinda acceso a información, permitiendo que los potenciales clientes copien ejemplos de otras empresas.	Se genera competencia desleal ofreciendo soluciones inadecuadas a los clientes.	"Para el 2015 el 41.8 % del total de hogares poseía conexión a internet, mientras que para el 2014 la proporción fue de 38.0 % y en 2010 se ubicó en 19.3 %. El 55.9 % de las personas con edades de cinco años y más usaba internet, por su parte en 2014 el porcentaje fue de 52.6 %. El 45.5 % de los hogares poseía computador de escritorio, portátil o tableta. Entre tanto en 2014 el porcentaje de hogares con alguno de estos dispositivos fue de 44.5 %. Así mismo, el 52.4 % de las personas usaba computador, mientras que en 2014 este porcentaje fue de 52.6 %. El 92.4 % del total nacional de hogares colombianos poseía televisor convencional a color, LCD, plasma o LED, en 2014 esta variable se ubicó en 92.0 %. En 2015, en el 95.6 % de los hogares al menos una persona poseía teléfono celular, mientras que en 2014 la proporción fue de 95.3 %. Entre tanto, el 86.0 % de las personas manifestaron haber utilizado este dispositivo. Entre las personas de cinco años y más que usaban internet en 2015, el 67.7 % reportó hacerlo para acceder a redes sociales; el 63 % para obtener información y el 55.1 % para correo y mensajería." (Eluniversal.com.co)	Genera imagen negativa y reduce la competitividad de la empresa, ya que la estandarización de los procesos en la prestación de los servicios de salud hace que los documentos a generar sean muy similares en estructura y contenido.
TECNOLÓGICO	Crecimiento del marketing digital	Se facilita la promoción de los servicios mediante medios electrónicos	"Las transacciones por Internet representan en Colombia 2,6% del PIB, lo que ha puesto los ojos de todo el mundo sobre el comercio electrónico, donde podría estar el futuro del comercio minorista. El comercio electrónico en Colombia vive por estos días su momento de mayor auge. Un estudio de Visa y Euromonitor calculó que el año pasado las ventas en tiendas virtuales alcanzaron los US\$3.100 millones. Un crecimiento de 18% en relación con el año 2014, cuando las ventas reportadas llegaron a US\$2.620 millones. Con esa tasa de crecimiento, el e-commerce nacional habrá superado la barrera de los US\$5.000 millones en 2018. Nada mal para un país con tasa de bancarización de 71% y con una penetración de internet en expansión. Una medición más amplia, realizada por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), reveló que el volumen total de pagos en línea en el país llegó a US\$9.961 millones en 2014, pero allí están incluidos los impuestos y recaudos del Estado, que constituyen 53% de esa cifra. La parte correspondiente a comercio minorista y transporte (venta de tiquetes aéreos) suma un total de US\$1.992 millones, cifra un poco más conservadora que la de Visa y Euromonitor, pero también optimista en relación con la curva ascendente que muestra el comercio electrónico en el país. El crecimiento año tras año de 18% es ligeramente superior a la media regional (17%) y cercano al 20,2% anual del sector a nivel global." (Dinero.com)	Se facilita de difusión de la empresa por estos medios, ahorrando mucho en presupuesto. Mas aun en medio del auge que tienen hoy día estos medios.

Fuente: Elaboración propia.

4. ANALISIS DEL SECTOR

A continuación se analizarán los componentes de la dirección estratégica y como estos favorecen a la empresa.

4.1. ANÁLISIS SECTORIAL

Se analizarán aquellas empresas que intervienen de manera positiva o negativa sobre el sector y como esto influye sobre CGPO SAS.

4.1.1. Análisis de Competidores potenciales. Para CGPO SAS este grupo está determinado por todos aquellos profesionales que están a punto de ingresar en el mercado laboral como asesores o asistentes de las diversas IPS del sector salud de la ciudad, entre los que se pueden determinar:

- Técnicos en administrativo en salud
- Profesionales en salud ocupacional
- Profesionales del sector salud con especialización en auditoria en salud.

Estos profesionales podrían suplir algunas de las necesidades de las empresas cliente para CGPO SAS.

4.1.2. Análisis Proveedores. Para la gestión administrativa de la empresa, no se requieren proveedores diferentes a los de prestación de servicios públicos, en la sede de la empresa, sin embargo es necesario analizar algunos posibles proveedores aliados, para brindar servicios integrales que conlleven al cumplimiento de la norma a sus clientes. Las IPS por ejemplo se ven obligadas a adquirir unos insumos y servicios obligatorios de manera periódica, es así como estas otras empresas se convierten en posibles alianzas estratégicas para CGPO SAS; clasificaremos este tipo de proveedores en dos grupos:

4.1.2.1. Proveedores críticos. Se determinan críticos, porque existen en poca cantidad los que cumplen con lo requerido según la norma,

4.1.2.2. Empresas recolectores de residuos hospitalarios. En la Resolución 1164 de 2002 se describe la clasificación de residuos hospitalarios y similares, se conceptualiza cada tipo de residuo, se le asigna un color dependiendo del riesgo

(para clasificación en origen) y se menciona sus posibles tratamientos y disposición final

4.1.2.3. Laboratorios Acreditados por el IDEAM. Se requiere el certificado de vertimientos de agua, según la ley hasta el 31 de Diciembre del 2015 el cumplimiento de la norma se seguirá evaluando con base en los límites permisibles establecidos en el Decreto 1594/1984 y a partir del 1 de enero del 2016 se evaluará con respecto a los nuevos límites permisibles establecidos en la Resolución 0631/2015 para vertimientos al alcantarillado público.

4.1.2.4. Empresas o profesionales ingenieros médicos. Realiza el mantenimiento de los equipos biomédicos eléctricos o mecánicos, con sujeción a un programa de revisiones periódicas de carácter preventivo y calibración de equipos, cumpliendo con los requisitos e indicaciones dadas por el fabricante; para esto cuenta con profesional en áreas relacionadas o tecnólogos o técnicos, con certificado de formación para el mantenimiento de los equipos biomédicos y sistemas de gases medicinales. Esta actividad puede ser contratada a través de proveedor externo.

4.1.2.5. Empresas de fumigación. El artículo 201 de la ley 9ª de 1979, establece el control integrado de plagas y/o vectores específicos se realizará mediante sistemas de combate, utilizando todas las técnicas, métodos y prácticas de saneamiento ambiental adecuados para eliminar o mantener los niveles de infestación bajos que no causen perjuicios al hombre. Por tanto, las estrategias definidas en el programa deben ser consecuentes en la facilidad de adquisición de los productos seleccionados y teniendo en cuenta las ventajas costo-beneficio

4.1.2.6. Empresas de medicina laboral ocupacional. Exámenes laborales de ingreso, periódicos y egreso. Es obligación del empleador realizar las llamadas evaluaciones médicas ocupacionales, como parte del sub-programa de medicina preventiva y del trabajo. Resolución del Ministerio de la Protección Social 2346 de 2007.

4.1.2.7. Proveedores no críticos. Son aquellos proveedores que existen en mayor cantidad y los requerimientos exigidos por la norma son mínimos.

Empresas proveedoras de:

- Señalización.
- Bolsas plásticas para residuos.
- Pinturas especiales para mantenimiento
- Mantenimiento infraestructura
- Mantenimiento equipos de computo

4.1.2.8. Análisis Compradores. Se debe analizar el grupo de compradores en lo que se debe enfocar CGPO SAS, los cuales están establecidos en el Decreto 1011 de 2016, donde se clasifican los prestadores de servicio de salud en:

- Instituciones prestadoras de salud (IPS)
- Profesionales independientes de cualquier área de la salud.
- Entidades territoriales.
- Empresas con objeto social diferente pero que prestan servicios de salud.

La empresa CGPO SAS, ha incursionado en el mercado de las Ópticas, en donde no solo se asesora a los optómetras según la resolución 2003 de 2014, sino las ópticas como establecimiento comercial pero que dispensen dispositivos para la salud visual humana, según Decreto 1030 de 2007 y Resolución 4396 de 2008,

4.1.2.9. Análisis Sustitutos. Entre los sustitutos que pueden abarcar el mercado del sector salud, se puede contar con aquellas entidades gubernamentales que realizan capacitaciones a los propietarios de las IPS, entre las cuales tenemos:

- Capacitaciones dadas por la SUPERSALUD, en sus plataformas.
- Capacitaciones dictadas por las Secretarías de Salud, las cuales no son constantes, pero ayudan a los dueños de las IPS.
- Asesorías que brinda la Secretaría Departamental de Salud a los habilitados, las cuales las brinda de lunes a viernes en las oficinas.
- Capacitaciones que brindan las Aseguradoras de Riesgos Laborales, las cuales se establecen según el cronograma de cada aseguradora, donde le obsequia a cada afiliado dos cupos para asistir a la capacitación que el desee, según cronograma.

4.1.3. Análisis Competidores en el Sector. De las empresas o profesionales antes mencionados, se considera a Consultorsalud como la competencia de mayor peso, porque lleva más años en el mercado, hasta el punto de desarrollar

en la actualidad congresos y publicaciones para sus afiliados y/o clientes, su desventaja es que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, esto incrementa los costos para las empresas locales que requieran sus servicios.

La empresa que tiene menos peso como competencia, son las asesorías del Ing. Diego Trejos, aunque se encuentra en la ciudad de Cali, él se ha enfocado más en el mantenimiento de equipos biomédicos que en asesorías para la habilitación, se han establecido relaciones comerciales entre CGPO SAS y él.

4.1.3.1. Otras ciudades. Estos son algunos de los competidores que se han identificado en otras ciudades.

4.1.3.1.1. Audisalud. Empresa presta servicios empresariales a instituciones prestadoras de servicios de salud públicas o privadas y profesionales independientes a nivel nacional, actividades como habilitación, auditoría, direccionamiento estratégico y gestión en procesos que ustedes requieran para mejorar sus servicios.

4.1.3.1.2. Dra. Adriana Mendoza. Asesoría y acompañamiento en procesos de Registro en el Sistema Único de Habilitación, desarrollo de protocolos, rutas sanitarias, gestión de residuos, PAMEC

4.1.3.1.3. Juan Miguel Olarte. Especialista en realizar todo tipo de reportes en salud ante la SUPERSALUD por medio de la plataforma del ente gubernamental. Trabaja por medio de la organización Zaphiro Consulting,

4.1.3.1.4. Consultor salud. Cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo de consultorías y asistencias técnicas para diferentes actores del sector salud colombiano. A continuación podrá conocer algunos de estos perfiles de trabajo a nivel nacional:

- Manejo de Proyectos de Salud con Enfoque PMI
- Verificación de la suficiencia de las redes prestadoras de servicios de salud
- Apoyo a la Industria Farmacéutica
- Acompañamiento para la creación de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud – IPS
- Auditorías Internas y Externas a IPS y EPS
- Asistencia técnica para la creación o transformación de EPS y EAPB

- Auditoría en el uso de los recursos financieros del sistema general de seguridad social en salud
- Apoyo para la comercialización de productos y servicios de salud
- Habilitación de IPS bajo los nuevos estándares
- Diseño y Operación de Redes Integradas de Servicios de Salud
- Tercerización de servicios de salud
- Intervención de procesos críticos institucionales
- Diagnósticos Empresariales

4.1.3.1.5. En la ciudad de Cali. Estas son algunas de los competidores que CGPO SAS ha identificado dentro de la ciudad de Cali.

4.1.3.1.6. Auditoría Ligia Mejía. Asesoría y acompañamiento en procesos de Registro en el Sistema Único de Habilitación, desarrollo de protocolos, rutas sanitarias, gestión de residuos, PAMEC

4.1.3.1.7. Intersalud ocupacional. Implementación y el desarrollo de programas de seguridad y salud en el trabajo para

4.1.3.1.8. Ing. Diego Trejos. Asesorías en procesos de Registro en el Sistema Único de Habilitación, desarrollo de protocolos, rutas sanitarias, gestión de residuos, PAMEC, pero su enfoque principal es el mantenimiento preventivo o correctivo de equipos médicos.

4.2. DIAMANTE COMPETITIVO

4.2.1. Factores. A continuación se referencia como los diversos factores, que dispone el país, influye en el desempeño de la función en las empresas del sector salud:

4.2.2. Recurso humano. Colombia se caracteriza por tener una formación de profesionales médicos y personal asistencial con gran prestigio. Además Se cuenta con el personal con el conocimiento para dirigir empresas o en su defecto para asesorarlas, para esto se han establecidos la ley 1164 de 2007, donde se definen los perfiles del talento humano en salud.

Por otro lado, con la educación y las competencias laborales según documento Conpes 3527 pretende lograr que la educación en Colombia responda a las

necesidades laborales del país, encaminadas a mejorar la productividad y competitividad. El plan establece ocho estrategias que tienen estrecha relación con el sector salud y se esbozan a continuación:

- Competencias laborales.
- Articulación del sistema educativo y formación a lo largo de la vida.
- Fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica.
- Educación, aprendizaje y mercado laboral.
- Promoción de la cultura de la responsabilidad social universitaria.
- Internacionalización de la educación superior.
- Bilingüismo.
- Uso y apropiación de medios y nuevas tecnologías.

De manera concreta estas estrategias llevarán al fortalecimiento de la fuerza laboral en el sector en la medida en que se formarán profesionales y técnicos que responderán a los requerimientos del mercado laboral globalizado, agentes generadores de cambio que ayudando a mejorar la productividad y competitividad del sector, hecho que se traducirá en ingresos para las instituciones prestadoras de servicios de salud, además de ayudar al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos mediante su participación en planes y programas destinados a brindar cobertura a la población humilde y vulnerable del país.

El cumplimiento de este plan educativo deberá pensarse en términos contextualizados a las necesidades no sólo de la sociedad-empresa, que requiere un trabajador especializado, sino también a las condiciones inherentes al ser humano como fuerza laboral activa. Permitiéndole a este sujeto, realizarse desde el ámbito laboral como un ser social equilibrado, apto para estar dentro de un sistema global y en construcción permanente de su humanidad.

4.2.3. Recurso físico e Infraestructura. Cuando se lleven a cabo estos objetivos propuestos en la agenda interna y los documentos Conpes que la soportan, las instituciones prestadoras de servicios de salud tendrán la posibilidad de atender necesidades apremiantes, como reemplazar algunos de sus equipos actualmente obsoletos, no sólo por sus altos costos de operación sino también por su deficiente tecnología o de adquirir técnicas que hasta el momento no ha estado a su alcance, que les permitan ser más productivas y competitivas.

Este apoyo, acompañado de las demás estrategias e incentivos, hará que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, e incluso los profesionales de la salud, se agrupen para fortalecerse y estar en capacidad de atender los nuevos

requerimientos del mercado, como también perfeccionar su portafolio de servicios y hacerlos más competitivos y productivos, e incluso comiencen a innovar en su práctica profesional para atraer más usuarios y, por ende, generar mayores ingresos para el país y ayudar a mejorar el crecimiento del PIB nacional.

Así mismo, realizar foros y debates públicos sobre la ciencia, la tecnología y la investigación que conllevarán necesariamente la generación de movimientos de cambio y grupos de nuevos investigadores interesados en trabajar sobre los temas relacionados con el sector de la salud, y colaborar no sólo a desarrollar nuevos conocimientos y complementar los existentes, sino aplicar las nuevas tecnologías y encontrarle nuevos usos a las ya existentes.

4.2.4. Recurso de conocimiento. En cuanto a ciencia, tecnología e innovación el documento Conpes, tiene como propósito crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento del desarrollo mediante la creación de la política nacional de fomento a la investigación y la innovación, a desarrollarse en seis frentes o ejes así:

- Apoyo a la formación para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (I+D+i).
- Consolidación de capacidades para CTI.
- Transformación productiva mediante el fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico del sector productivo.
- Consolidación de la institucionalidad del SNCTI.
- Fomento a la apropiación social de la CTI en la sociedad colombiana.
- Desarrollo de las dimensiones regional e internacional de la CTI.

De manera concreta, el sector salud puede ser impactado por estos ejes, ya que algunos de sus objetivos son muy atractivos para las empresas del sector, entre ellos se resalta:

- Apoyar a las empresas en sus actividades de búsqueda, evaluación, negociación y apropiación de tecnología.
- Apoyar al desarrollo de clusters y otras formas de aglomeraciones empresariales, como mecanismo fundamental para competir en mercados globalizados.
- Apoyar programas de investigación, innovación y formación de alto nivel que contribuyan al surgimiento y desarrollo de sectores de talla mundial basados en conocimiento.

4.2.5. Recurso de capital. Adicional a los estímulos tributarios para los prestadores de servicios de salud que permitan así garantizar la calidad en el servicio, es indispensable desarrollar un esquema financiero que facilite la financiación de investigación e innovación mediante la articulación de recursos internacionales, públicos y privados.

En lo referente al cumplimiento de contratos el documento Conpes 3527 expresa que “El cumplimiento de los contratos es uno de los factores que toman en cuenta el estudio Doing Business en su medición de la facilidad para hacer negocios en 178 países. Se refiere en particular a la eficiencia del sistema judicial para resolver una disputa judicial de carácter comercial y es una de las variables en las que Colombia muestra un desempeño menos satisfactorio (en el Doing Business de 2008, se ubicó en el puesto 147 en ese componente).”

Debido a lo anterior, el Estado colombiano tiene como objetivo en este componente, la adecuación y modernización de los modelos de gestión del sistema jurídico para garantizar la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio justicia. Esto envía mensajes de mayor tranquilidad a los mercados externos que redundan en un mayor atractivo para quienes pretendan realizar inversiones en el país.

Para el sector salud este componente le facilita la búsqueda de inversión extranjera para constituir nuevas instituciones prestadoras de los servicios de salud, realizar ensanches en las ya existentes y/o poder realizar alianzas estratégicas con instituciones o empresas del exterior para la prestación de servicios, transferencia tecnológica y capacitación del talento humano.

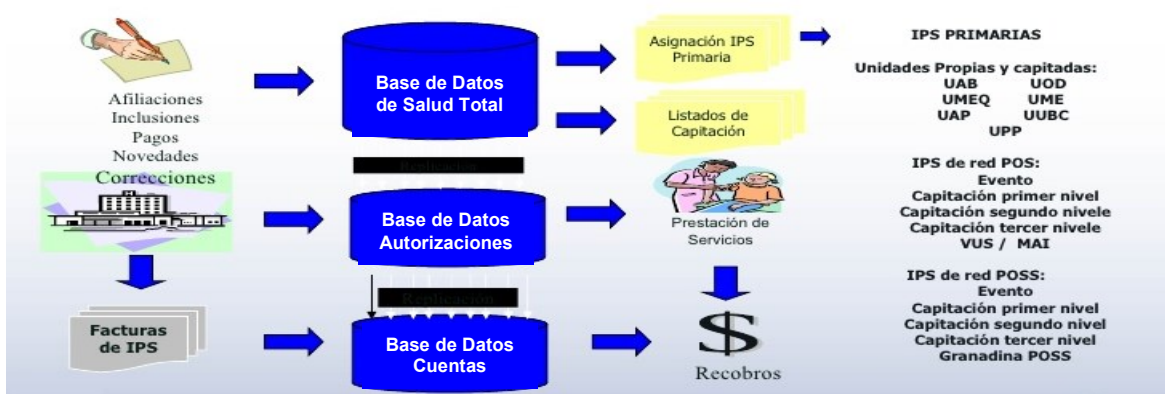
4.2.7. Sectores conexos y cadena productiva. El sector salud y sus áreas asociadas generan gran expectativa debido al auge obtenido en los últimos años. El documento sectorial de la salud menciona en su página 11 que “la exportación de servicios de salud en Colombia empezó hacia finales de la década de 1990, favorecida principalmente por la posibilidad de utilizarse a costos competitivos de servicios de alta calidad, y la creciente disponibilidad para la práctica de procedimientos de alta complejidad en importantes clínicas y hospitales del país. A esto se suma el buen desempeño relativo del sistema de salud colombiano, reconocido en el estudio adelantado por la Organización Mundial de la Salud publicado en su reporte anual (OMS 2000), y en el que el país se ubica en la primera posición a nivel de América Latina y 22 en el mundo”. Este sector incorpora los siguientes servicios:

- Servicios de salud, tecnologías del conocimiento y productos de soporte complementarios.
- Estética y belleza: servicios de cirugía plástica y estética, tratamientos de belleza, micro injertos capilares y tratamientos para la piel.
- Industria farmacéutica: medicamentos y otros productos complementarios.
- Industria nutracéutica: bienes y servicios destinados a la nutrición, la salud y el cuidado Personal basados en productos naturales.

Santiago de Cali oferta actualmente servicios de salud de excelente calidad lo que está generando exportaciones por este concepto que van en aumento, es así como se ha generado “el proyecto el Valle de la salud, que reúne a clínicas especializadas en cirugía plástica, oftalmología, cardiología, trasplantes, odontología y centros de investigación y servicios de apoyo, en una iniciativa para promover la capital del departamento como ciudad vanguardista en infraestructura hospitalaria y en servicios de medicina estética” (Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, p. 54).

Esto último obliga a todas estas entidades que de una u otra manera forman parte de la cadena productiva del sector de la salud a revisar todos sus procesos administrativos y de prestación del servicio para conocer si están operando verdaderamente con la calidad que les exige el mercado respecto a la oportunidad, calidad en la atención y eficiencia, medida esta última en el interior de la organización, frente a los parámetros definidos previamente para medir así su productividad y competitividad; conscientes de que “solamente el usuario puede juzgar la calidad del servicio.

Figura 7. Esquema general cadena productiva



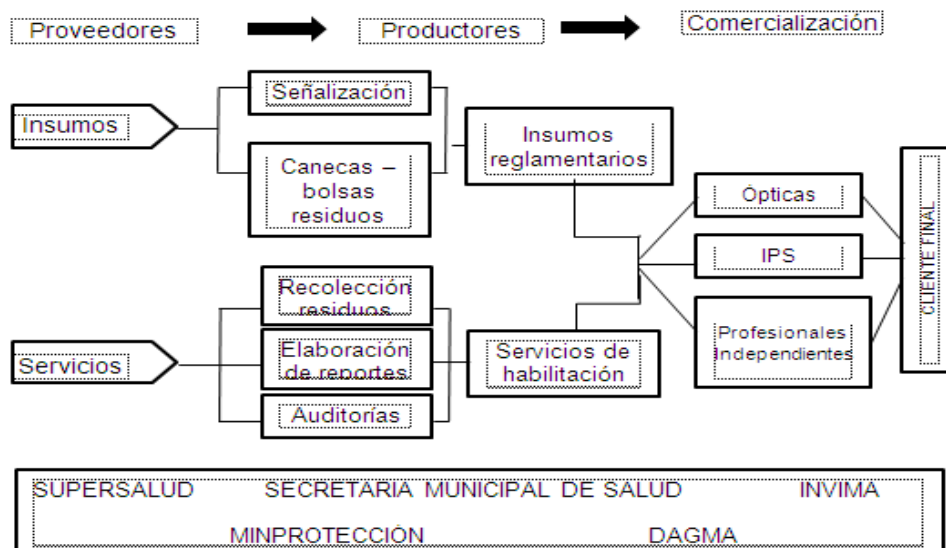
Fuente: EPS Saludtotal, 2014.

4.2.8. Demanda interna. La demanda que se tiene en el sector de prestación de servicios para las asesorías y/o consultorías en el sector de la salud, es variable, aunque se presentan dificultades, se podría decir que las empresas de salud están obligadas a mantener un área administrativa enfocada a la normatividad en salud, este sería el deber ser, pero teniendo en cuenta que CGPO SAS se ha enfocado a las IPS nivel 1, estas no tienen en su mayoría una cultura enfocada a la implementación de planes estratégicos y ven como innecesario el invertir en temas de asesorías, solo cuando se encuentran en procesos que les afecten, ven la necesidad y buscan quien les brinde una consultoría.

4.2.9. Estrategia - estructura – empresas. Se considera que el tema de estructura y rivalidad del que nos habla Porter, es un poco complejo dentro del sector de prestación de servicios de salud, cuando hablamos de asesorías a estas empresas, esto se evidencia en la poca competencia fuertemente constituida en la ciudad de Cali, a pesar de ser la tercer ciudad del país, y contar con una infraestructura adecuada, en el tema de las empresas prestadoras de servicios de salud aún tiene muchas debilidades, un ejemplo de esto es que aún se realizan trámites donde se solicita gran cantidad de documentación física, cuando existen otras ciudades que han empezado a implementar tecnologías de información que reducen notablemente el medio físico en papel. En parte, es por esto que las empresas de asesorías de sector prácticamente no se conocen entre ellas.

4.3. CADENA DE VALOR

Figura 8. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia.

5. BENCHMARKING

Para realizar el Benchmarking se seleccionaron las empresas que se consideran más fuertes a nivel competitivo:

CGPO SAS (A): es esta la empresa objeto de la intervención, la cual se ha descrito con detalle en capítulos anteriores.

Audisalud (B): es una empresa con sede en Bogotá que presta servicios empresariales a instituciones prestadoras de servicios de salud públicas o privadas y profesionales independientes a nivel nacional: Esta empresa se presenta con el compromiso de liderar nuevos esquemas gerenciales, que pretenden llevar a sus clientes, sean IPS y/o consultorio a desarrollar actividades como habilitación, auditoría, direccionamiento estratégico y gestión en procesos que requieran para mejorar sus servicios.

Esta empresa brinda servicios en sistemas de habilitación, capacitaciones, auditorías, trámites y elaboración de PAMEC.

Consultorsalud (C): es una compañía colombiana fundada en el año 2006, especializada en el gerenciamiento de información sectorial, y el acompañamiento estratégico de los distintos actores de la salud.

Tiene su sede en la ciudad de Bogotá, despliega sus equipos de consultoría y asistencia técnica a lo largo y ancho del país, y ofrece diferentes canales de comunicación. El más conocido de ellos es su portal sectorial www.consultorsalud.com, que contiene una enorme base de datos de documentos, normas, estudios, guías, entrevistas, ranking y definiciones indispensables para una acertada gestión.

Actualmente ha hecho alianzas sectoriales con compañías nacionales y europeas, que le permiten ampliar su portafolio de servicios, siempre dentro del bloque sectorial de la salud que constituye su principal especialidad y objetivo misional.

Está organizado en torno a cinco divisiones funcionales:

- División de Consultorías
- División de Telemedicina y Servicios Informáticos.
- División de Educación y Contenidos especializados
- División Legal
- División Comercial

Intersalud ocupacional (D): empresa de servicios fundada en 1998, que desde sus inicios conformó un grupo interdisciplinario de profesionales y especialistas en salud ocupacional con intereses comunes, amplios conocimientos y experiencias en la implementación y el desarrollo de programas de Seguridad y Salud en el Trabajo para compañías nacionales y multinacionales.

Ofrece una permanente actualización en la normatividad colombiana, nos ha permitido transformar requerimientos legales en beneficios concretos que agregan valor a las empresas contribuyendo a su sostenibilidad.

Posee sede en la Ciudad de Cali.

Los factores claves de éxito que se tomarán son los siguientes:

- Cobertura líneas mercados.
- Posicionamiento de marca.
- Apoyo de las tics.
- Precios competitivos.
- Empresa local.
- Atención personalizada.
- Humanización del servicio.
- Conocimiento del mercado.

Cuadro 1. Matriz del perfil competitivo MPC

Se analizarán los factores de clave del éxito entre las cuatro empresas

Factores claves de éxito	Ponderación	A		B		C		D	
COBERTURA LÍNEAS MERCADOS	8%	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
POSICIONAMIENTO DE MARCA	12%	1	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24
APOYO DE LAS TICS	10%	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
PRECIOS COMPETITIVOS	11%	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
EMPRESA LOCAL	9%	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36
ATENCIÓN PERSONALIZADA.	15%	4	0.6	1	0.15	1	0.15	3	0.45
HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO.	16%	4	0.64	1	0.16	1	0.16	3	0.48
CONOCIMIENTO DEL MERCADO.	19%	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76
	100%		2.99		2.69		2.80		3.21

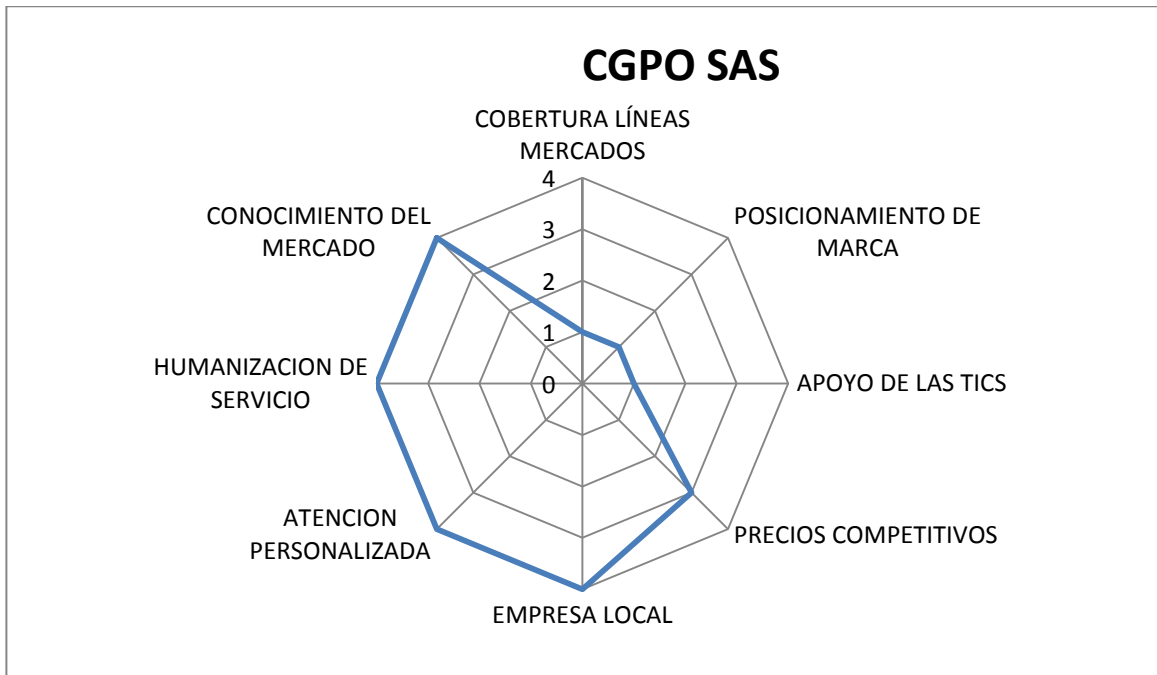
Fuente: Elaboración propia.

5.1. RADAR DE VALOR SOPESADO ORGANIZACIÓN A

A continuación se analizarán los factores de clave de éxito para la empresa CGPO SAS.

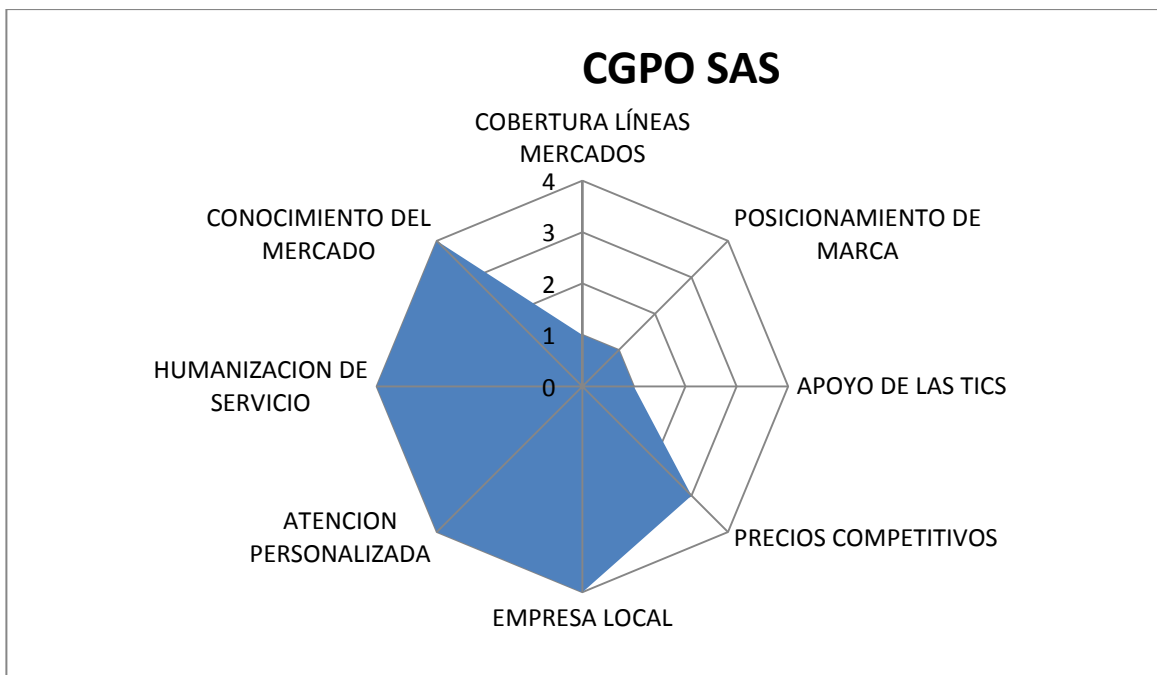
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	A
COBERTURA LÍNEAS MERCADOS	1
POSICIONAMIENTO DE MARCA	1
APOYO DE LAS TICS	1
PRECIOS COMPETITIVOS	3
EMPRESA LOCAL	4
ATENCIÓN PERSONALIZADA.	4
HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO.	4
CONOCIMIENTO DEL MERCADO.	4

Figura 9. Radar de valor sopesado organización A



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Radar de valor organización A



Fuente: Elaboración propia.

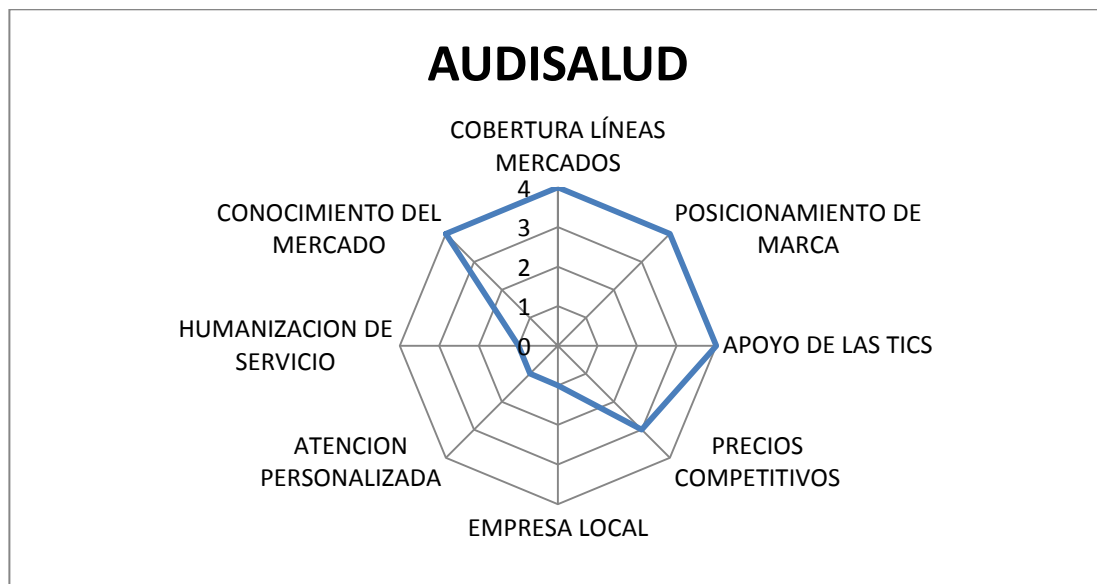
La organización A tiene una ventaja competitiva con relación a las otras y es el hecho de encontrarse en la ciudad de Cali, lo que le permite minimizar costos en el momento de las asesorías a las empresas de la ciudad, pero por el contrario con respecto a los puntos de cobertura y posicionamiento de la marca, tiene una desventaja marcada y esto se debe a que no cuenta con un buen apoyo de las TICS.

5.2. RADAR DE VALOR SOPESADO ORGANIZACIÓN B

A continuación se analizarán los factores de clave de éxito para la empresa Audisalud.

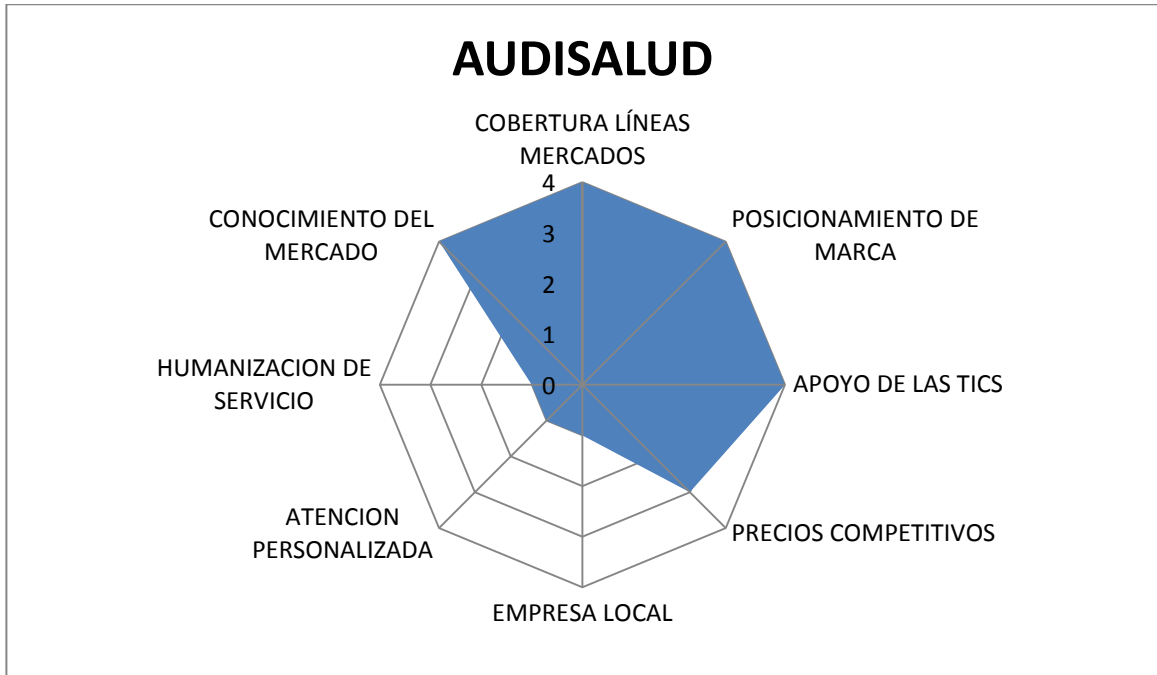
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	B
COBERTURA LÍNEAS MERCADOS	4
POSICIONAMIENTO DE MARCA	4
APOYO DE LAS TICS	4
PRECIOS COMPETITIVOS	3
EMPRESA LOCAL	1
ATENCIÓN PERSONALIZADA	1
HUMANIZACIÓN DE SERVICIO	1
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	4

Figura 11. Radar de valor sopesado organización B



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Radar de valor organización B



Fuente: Elaboración propia.

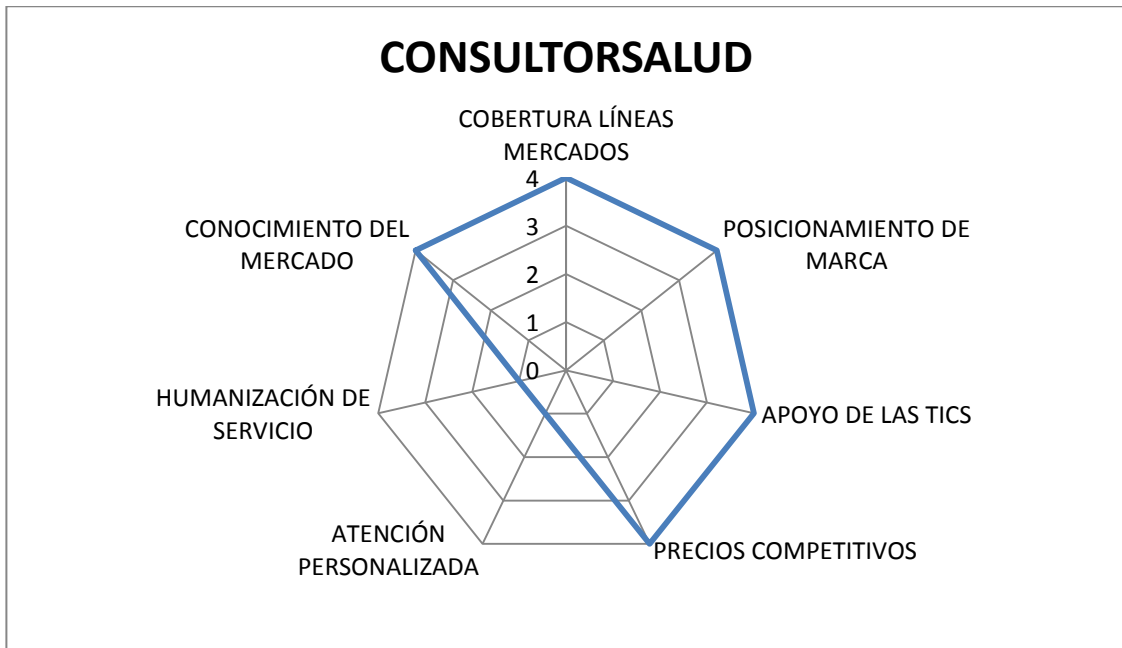
La organización B, tiene un excelente desempeño en los factores de posicionamiento de la marca como de cobertura en las líneas de mercado, como en el posicionamiento de la marca, el apoyo que tiene esta empresas en las TICS le ha permitido darse a conocer a nivel nacional.

5.3. RADAR DE VALOR SOPESADO ORGANIZACIÓN C

A continuación se analizarán los factores de clave de éxito para la empresa Consultorsalud.

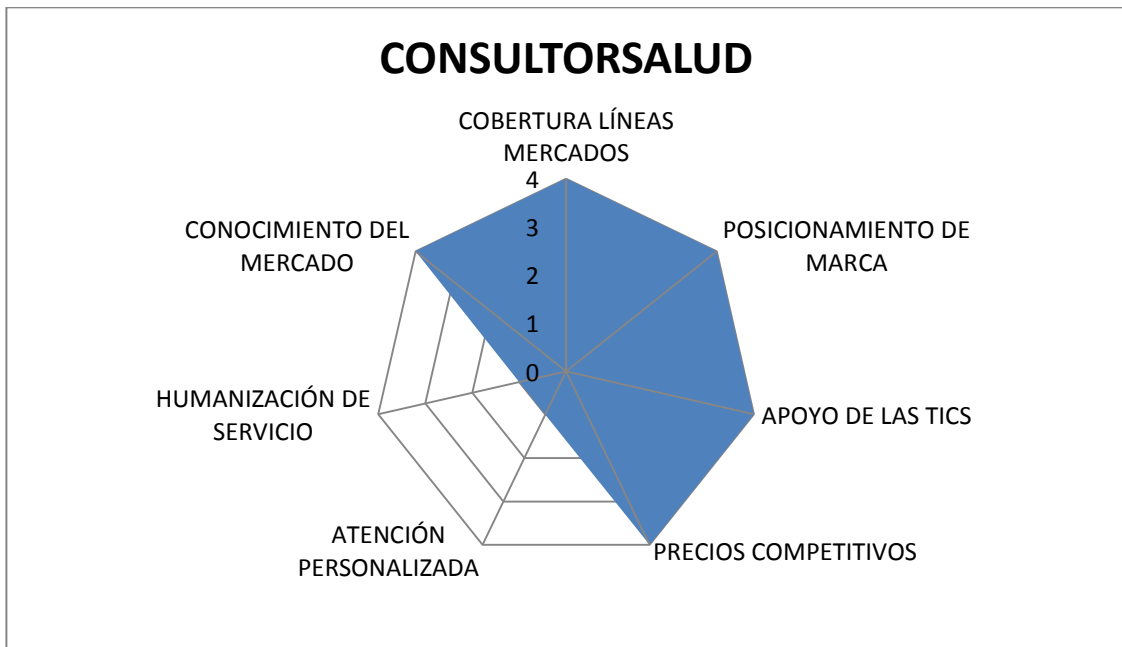
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	C
COBERTURA LÍNEAS MERCADOS	4
POSICIONAMIENTO DE MARCA	4
APOYO DE LAS TICS	4
PRECIOS COMPETITIVOS	4
EMPRESA LOCAL	1
ATENCIÓN PERSONALIZADA	1
HUMANIZACIÓN DE SERVICIO	1
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	4

Figura 13. Radar de valor sopesado organización C



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Radar de valor organización C



Fuente: Elaboración propia.

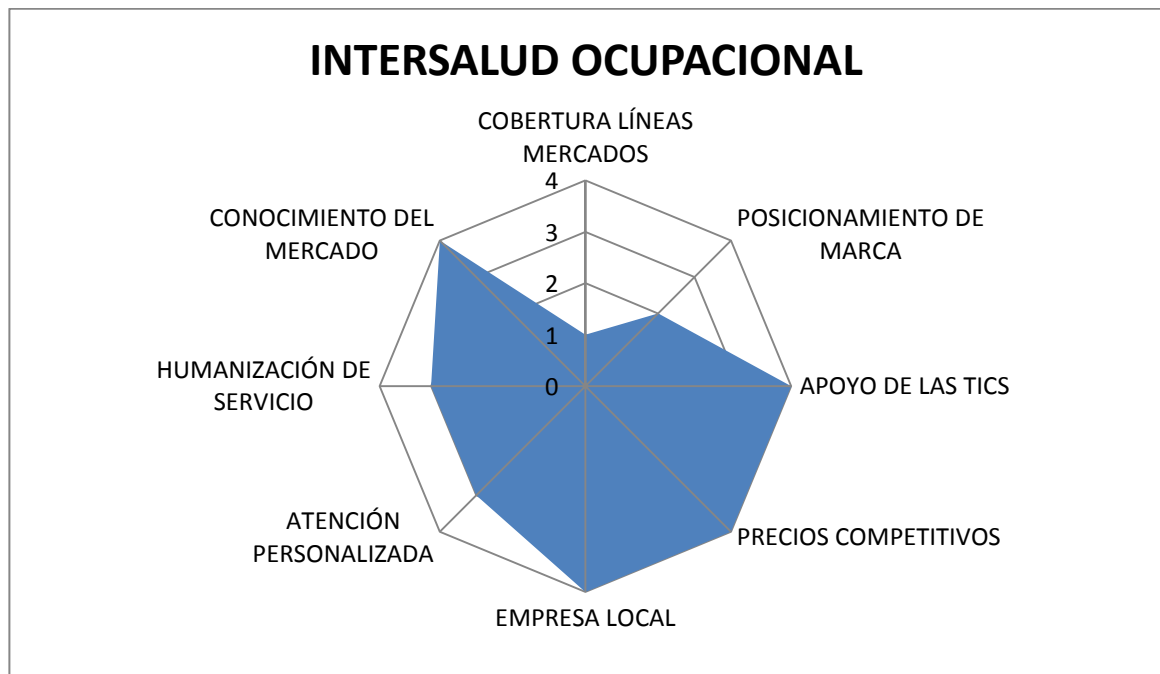
La organización C, tiene buen desempeño en sus factores de éxito, esta empresa tiene un largo tiempo en el mercado y hace uso efectivo de las TICs lo que le ha permitido ser pionera en el tema de las asesorías y consultorías en el área de las empresas de salud.

5.4. RADAR DE VALOR SOPESADO ORGANIZACIÓN D

A continuación se analizarán los factores de clave de éxito para la empresa Intersalud Ocupacional.

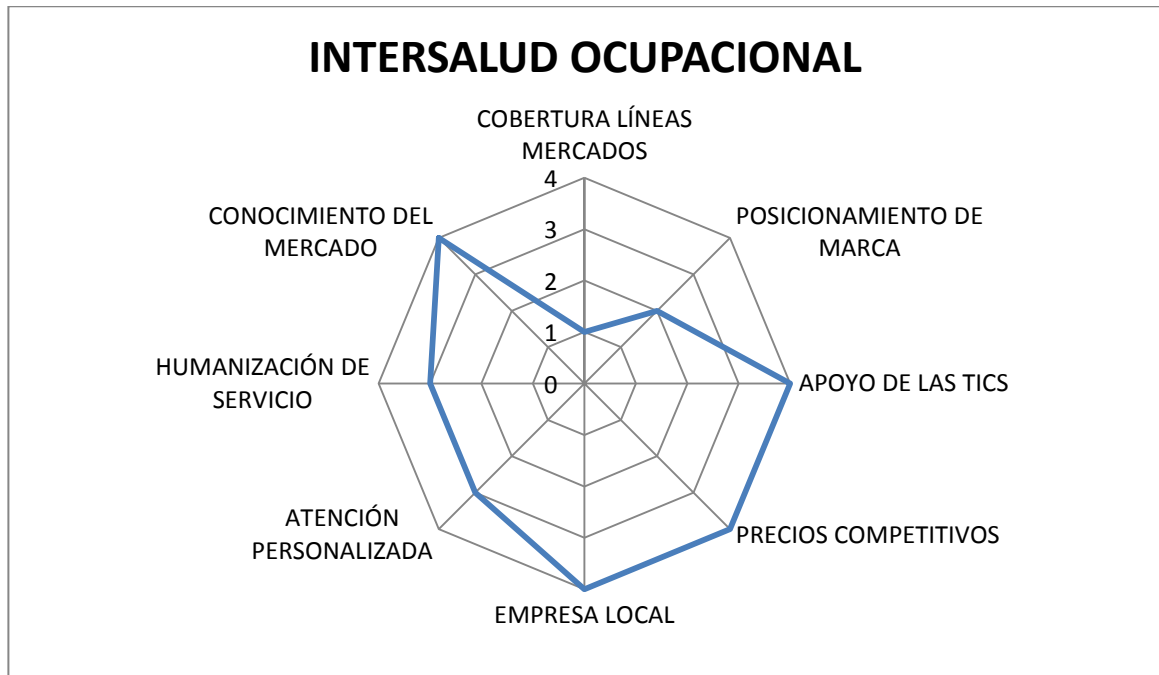
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	D
COBERTURA LÍNEAS MERCADOS	1
POSICIONAMIENTO DE MARCA	2
APOYO DE LAS TICs	4
PRECIOS COMPETITIVOS	4
EMPRESA LOCAL	4
ATENCIÓN PERSONALIZADA	1
HUMANIZACIÓN DE SERVICIO	1
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	4

Figura 15. Radar de valor organización D



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Radar de valor sopesado organización D

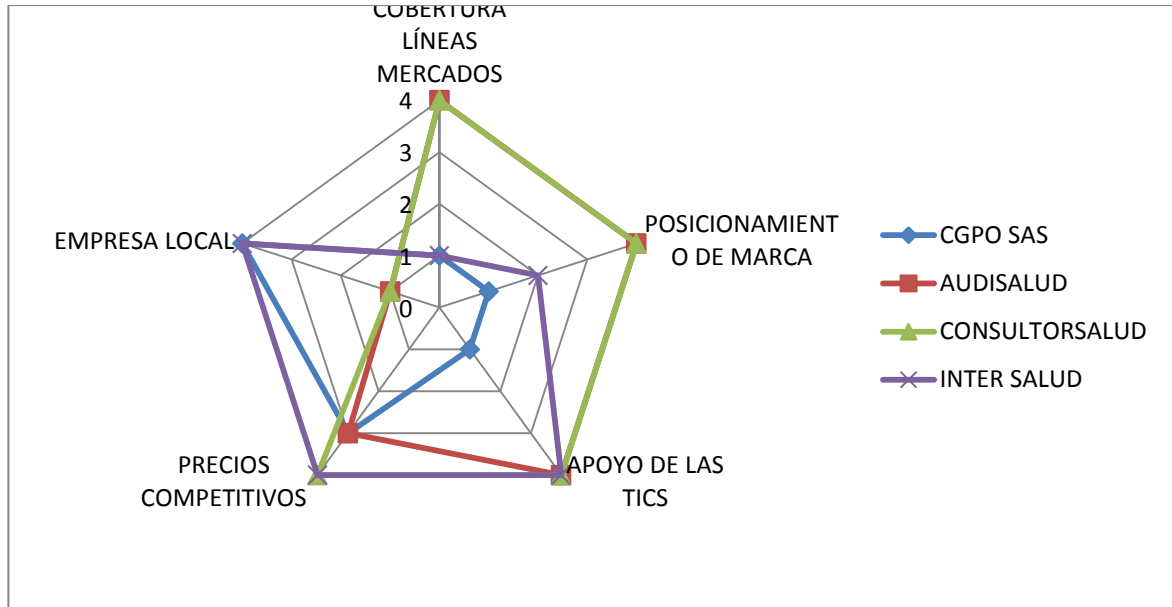


Fuente: Elaboración propia.

Los factores de claves de éxito de la organización D, son buenos, pero su debilidad se encuentra en el límite que tiene en la cobertura de las líneas de mercados, esto se debe a que solo se ha especializado en los temas de SG SST, dejando a un lado otros temas de la parte administrativa de salud.

5.5. COMPARACIÓN RADARES DE VALOR

Figura 17. Comparación radares de valor



Fuente: Elaboración propia.

De las organizaciones se puede apreciar que la B y la C, son las mejores y mejor posicionadas en el mercado, a pesar de tener fallas, estas se pueden subsanar con estrategias direccionadas a una cobertura local más efectiva, en el caso de CGPO SAS, tiene una gran desventaja, está desaprovechando la importancia de las TICS, situación que le permitiría darse a conocer.

Por lo anterior y partiendo del análisis efectuado a la matriz MPC, es recomendable para la empresa CGPO SAS adelantar acciones de branding que le permitan posicionar la marca en el mercado; aprovechando su experiencia. De esta forma, podría ampliar su cobertura captando nuevos clientes. Además, este ejercicio se fortalecería significativamente al hacer uso de los medios tecnológicos disponibles hoy día.

Otra recomendación viable para la empresa, es la de desarrollar nuevos servicios relacionados o conexos a su campo de acción. Esto conduciría a sacarle provecho al conocimiento y experiencia que posee en requisitos administrativos; para beneficiarse de las nuevas regulaciones en materia de seguridad en el trabajo.

Adicionalmente, la empresa podría desarrollar el mercado ampliando su rango de acción a ciudades intermedias o del área metropolitana, teniendo en cuenta que en estas ciudades la competencia podría ser menos intensa.

6. ANÁLISIS INTERNO

Al analizar el concepto que la autora Marta Pérez Castaño ha establecido, en la Guía Práctica de Planeación Estratégica (1990), con relación tema del análisis interno, ha dimensionado tres comportamientos que la empresa debe tener. A continuación se presenta la situación de la empresa CGPO SAS en cada una de sus procesos administrativos y la cultura organizacional.

6.1. DIAGNÓSTICO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Se considera como parte de este diagnóstico la planeación, la organización, la dirección y el control.

6.1.1. Planeación. Se encuentra definida una misión a nivel general, sin embargo, esta fue realizada sin contemplar las características de la empresa, sus necesidades o un enfoque estratégico. Mientras que los objetivos y metas no se definieron al momento de la planeación inicial.

No es posible identificar estrategias definidas, tampoco se puede interpretar con base en las prioridades de la empresa, pues los recursos de capital, trabajo y tiempo no están claramente identificados.

Dentro de los procesos de trabajo vitales para el desempeño de la empresa, se encuentran las visitas técnicas de reconocimiento y levantamiento de información, las cuales son realizadas por una de sus propietarias y permiten identificar claramente las necesidades de los clientes, pudiendo así brindar una asesoría de manera personalizada el cual hace parte de los factores claves de éxito analizados en el capítulo anterior.

No se cuenta con planes periódicos ni existe un área encargada de la planeación estratégica dentro de la empresa.

La formulación de planes se ha dado con el apoyo del perfil definido como analista de servicio al cliente y operaciones, pues es la persona que más conocimiento tiene acerca de tema. La elaboración de los planes no se realiza de manera grupal y no se está socializando.

Es evidente que la empresa considera que su prioridad es la labor comercial y el mantenimiento o visitas periódicas a sus clientes según lo estipulado con ellos. De igual manera, estas vivitas no responden a un plan de trabajo y cada una de las socias trabaja de manera independiente.

6.1.2. Organización. La empresa cuenta con dos grandes áreas. La primera de ellas es la dirección administrativa y financiera, la cual está a cargo de la representante legal. La segunda, el área de gestión de servicio al cliente y operaciones, a cargo de la otra socia.

A pesar de existir un organigrama, la empresa no cuenta con descripción de perfiles, manuales de funciones o procedimientos que unifiquen el desempeño. De tal manera que cada una decide cómo, cuándo realizara su labor y escasamente se reúnen para aclarar dudas o colaborar en diferentes temas, dejando por fuera la evaluación y control sobre el desarrollo de sus tareas.

La relación entre las áreas no se puede definir, dado que las propietarias realizan su gestión de acuerdo al trabajo que les va demandando sus clientes. No se reportan novedades entre las áreas ni mejoras a los procesos.

Los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización son los siguientes: Confidencialidad, oportunidad y ética profesional

Estos principios se encuentran alineados con la misión y visión actual de la empresa, pues al seguir estos principios se está llegando al objetivo de ser reconocidos a nivel regional.

Los objetivos y funciones básicas que se pueden identificar en cada unidad de la organización son los siguientes:

6.1.2.1. Dirección administrativa y Financiera. Esta área está orientada a la gestión de los recursos y asignación de nuevas funciones, debería ser parte de la planeación estratégica, sin embargo es algo que requiere mejorar. La creación de esta área se dio por dar cumplimiento a un requisito legal.

6.1.2.2. Analista de servicio al cliente y operaciones. Está encargada de prestar el servicio con la confidencialidad y oportunidad que los clientes requieren, con el fin de dar una satisfacción total. La contribución real de esta área es ejercer el trabajo operativo y la gestión de clientes de la mejor manera.

En la organización deberían existir unas relaciones mínimas entre las unidades, dado que actualmente cada área realiza el trabajo por su cuenta y no existen mecanismos reales de comunicación e interacción entre las mismas, lo cual hace parte de las exigencias para lograr eficacia en el desempeño.

6.1.3. Dirección. El estilo de dirección de la empresa, es más por formalismos legales que por cargo administrativo; no se desarrollan estrategias desde la alta dirección para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación se presentan situaciones relativas a la dirección:

- Existe un buen clima laboral, pero no se designan funciones y cada una de las socias toma sus propias decisiones con relación al modo de trabajar.
- Cuando se presentan situaciones complejas, se realiza una reunión, donde ambas socias exponen sus ideas y se toma la decisión que se considera viable.
- La empresa está dirigida por las mismas propietarias, las cuales tienen una relación de parentesco.
- Cada una de las socias es responsable de sus clientes y hasta el momento no se ha presentado ningún problema en relación a este tema.
- No existe un ejercicio de poder definido, se puede decir que es de 50 – 50, porque cada socia tiene poder de toma de decisión.
- No existe perfil de funciones definido, tampoco se han determinado metas en ningún tipo de plazo.
- No se han establecido políticas para la toma de decisiones.

6.1.4. Evaluación y control. No existen controles de gestión dentro de la empresa. A pesar que las socias manejan un código de ética, por ellas considerado, no se han definido políticas o valores acordes con el tipo de empresa.

- No existen áreas definidas o delimitadas, debido a que la empresa no cuenta con sede propia, cada una de las socias se les asigna un espacio en la empresa para las cuales trabaja.
- No existen indicadores que permitan medir el resultado de la gestión realizada por las propietarias.
- No se presenta ningún tipo de informe sobre los sistemas de gestión o cualquier otro tema.
- Las visitas a los clientes se revisan periódicamente y son el único control que se lleva con el fin de identificar futuros negocios.

6.1.5. Variables del proceso administrativo. Se presenta a continuación un resumen de las variables del proceso administrativo que impactan en la empresa CGPO SAS.

En el análisis de estas variables se puede observar que la empresa posee notorias debilidades en cuanto a su planeación y estructuración de procesos, lo que dificulta no solo la prestación del servicio sino el desarrollo de la misma. De igual manera, no presenta una distribución de responsabilidades a través de documentos escritos y mucho menos herramientas que le permitan realizar el seguimiento a la gestión.

Variable	F/D	FM	fm	dm	DM
Proceso de planeación	D				X
Manual de procedimientos	D				X
Perfiles laborales dentro de la empresa para la delegación de funciones	D			X	
Proceso de control a la gestión	D			X	

Fuente: Elaboración propia.

6.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa en si no ha desarrollado principios o valores institucionales, a pesar de que cada una de las socias respetan las decisiones de la otra, cada una pone en función su conocimiento. No se han determinado expectativas o intereses de las socias.

El clima de trabajo es bastante cómodo, teniendo en cuenta que el mayor tiempo de trabajo se desarrolla dentro de las instalaciones de las empresas clientes, las socias pasan muy poco tiempo juntas.

Variable	F/D	FM	fm	dm	DM
Incipiente filosofía institucional	D			X	
Ambiente laboral agradable	F	X			

Fuente: Elaboración propia.

6.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

No existen ningún tipo de estructura funcional, cada una de las socias es quien visita a sus clientes, cierra los tratos y desarrolla las funciones para las cuales han sido contratadas.

6.3.1. Gestión de contabilidad y de finanzas. La parte contable dentro de la CGPO SAS, está a cargo de una contadora externa, quien realiza los pagos y reportes de informes ante la DIAN, se pagan los impuestos según las fechas, para esto por cada contrato que se desarrolla por parte de la empresa, se deja un porcentaje de base para el pago de estos impuestos.

No existe ningún otro tipo de gestión en relación a la contabilidad o las finanzas, cada socia decide cuanto y como cobrar a las empresas clientes.

No se tiene clara la liquidez de la empresa, cada socia cobra como considera que es el valor de su trabajo a cada empresa cliente, y han establecido un 10% como figura de “colchón” la cual se consigna en la cuenta de la SAS y con esa se cancela los honorarios de la contadora y los impuestos.

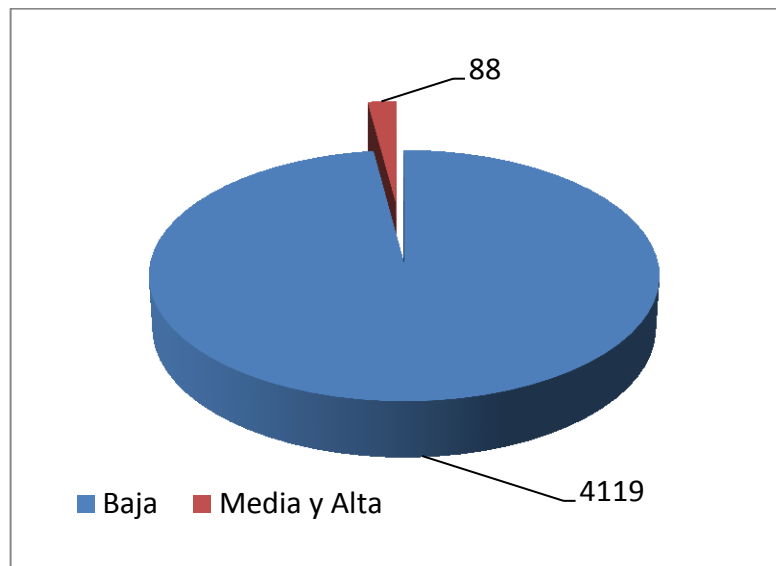
No existe planeación ni control financiero dentro de la empresa, de la misma manera no se realiza inversión.

No existen se manejan créditos para obtención de capital y liquidez con entidades financieras o proveedores.

6.3.2. Gestión y situación comercial. La empresa tiene definido como segmento de mercado, las empresas del área del sector salud del Departamento del Valle del Cauca, pero enfocando sus clientes potenciales a la ciudad de Cali.

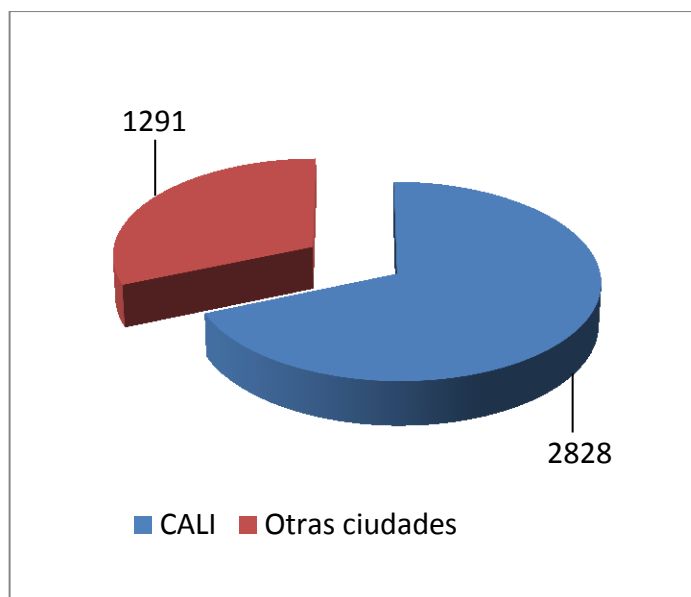
6.3.3. Mercados y productos. En la actualidad, según la Secretaria de Salud Departamental, se encuentran 4.207 prestadores de servicios de salud habilitados, los cuales se en cuentan divididos en tres niveles de complejidad (Baja, Mediana y Alta) como se puede apreciar a continuación:

Gráfica 9. Prestadoras de Servicios de Salud Habilitados según nivel de complejidad



Fuente: Elaboración propia. Datos Secretaria de Salud Departamental en Salud 2015

Gráfica 10. Prestadoras de Servicios de Salud Habilitados de complejidad baja en Cali vs otras ciudades



Fuente: Elaboración propia. Datos Secretaria de Salud Departamental en Salud 2015

6.3.4. Gestión comercial. La empresa no ha establecido metas de ventas, de la misma manera no se tienen parametrizado los precios de los servicios que presta, cada empresa cancela un costo diferente, cada socia tienen la libertad de establecer el costo del trabajo, el cual depende de las necesidades de cada cliente.

No se realizan ningún tipo de promociones, ni se tienen definidos canales de distribución. Todos sus clientes actuales han sido referidos por otros clientes.

No se tiene establecida una estructura o procedimiento de comercialización para medir la efectividad de las ventas ni se realizan controles sobre las mismas.

6.3.5. Gestión y situación de la producción.

6.3.5.1. Proceso de producción. El trabajo que brinda la empresa CGPO SAS, consiste en las asesorías administrativas a empresas del sector salud, las cuales deben presentar periódicamente unos reportes a diferentes entidades del Estado, lo cual va de la mano con el cumplimiento de diferentes formatos y procesos administrativos ya definidos por la norma.

La empresa brinda el servicio de acompañamiento mensual en el desarrollo de los procesos y en la capacitación de cada empresa cliente.

Si bien al tratarse de una empresa de servicios esta no posee un proceso productivo, la prestación del servicio se debe asimilar a este. De tal manera, que al ser una empresa relativamente pequeña; son las socias quienes prestan el servicio de forma directa. Para esto no cuentan con manuales de procedimientos que regulen las características del servicio y las condiciones de los productos a entregar.

6.3.6. Sobre la productividad

6.3.6.1. Programación de la producción. La prestación del servicio se va atendiendo a medida que se vaya demandando, limitándose a programar las visitas a los clientes y prospectos sin que esto obedezca al plan de trabajo estructurado.

6.3.6.2. Organización de talleres y almacén. La empresa, por su naturaleza, no posee almacenes y solo requiere de discos duros para el almacenamiento de la información de los clientes.

6.3.6.3. Mantenimiento de equipos y locales. El mantenimiento que se realiza a los equipos es rutinario, como la actualización de software de ofimática y control de malware y virus.

No posee un control de la producción y de la calidad. Es decir, que no se han determinado las métricas para evaluar la gestión.

6.3.6.4. Gestión de suministros. La empresa para la ejecución de sus funciones no requiere adquirir ningún tipo de suministro.

No se cuenta con un área o un proceso definido de compras, porque no se requiere.

6.3.6.5. Gestión de las funciones de investigación y desarrollo. La empresa CGPO S.A.S no cuenta con ninguna actividad de investigación y/o experimentación.

Dentro de esta variable se puede notar que la empresa no contiene ningún programa para la prestación del servicio, dejando así la responsabilidad a las socias de determinar la mejor manera que cada una tiene para hacerlo. Esto genera congestión e incomodidades.

6.3.7. Gestión de los sistemas de información. En relación con la selección, definición y difusión de la información. No existen procesos que definen los puestos de trabajo desde ninguno de los puntos de vistas establecidos por el autor: contenido, presentación, origen, destino, precisión, confiabilidad y control.

El flujo de información podría decirse que es limitado, porque cada socia maneja su propia información y solo en casos especiales comprarte la información con la otra socia.

No existe ningún formato interno para el manejo de la información y su posterior tramite.

6.3.8. En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información. No se han sistematizado la información, existen algunos formatos internos, pero estos se modifican según las características de la documentación de cada empresa cliente.

En conclusión, se puede afirmar que los sistemas de información de la empresa son incipientes.

6.3.9. Gestión del personal. El personal que se encuentra directamente relacionado con la empresa, está compuesto por dos personas, que en este momento son socias de CGPO SAS:

Lorena Cardona, es profesional en Ingeniería Industrial, que ha trabajado como profesional independiente por más de 10 años en el sector salud, con amplia experiencia en procesos.

Luz Elena Naranjo, es una técnica administrativa en salud, que ha trabajado en el sector administrativo de salud por más de 5 años, adquiriendo experiencia y conocimiento en todos los temas relacionados con reportes y requerimientos, en la actualidad se encuentra estudiando Salud Ocupacional.

Las socias han conformado un equipo de trabajo que les permite intercambiar conocimiento en diferentes temas, pero cada una tiene la libertad de contratar según su método de trabajo.

La empresa no posee en proceso de gestión del talento humano que conlleve a su desarrollo y al mejoramiento de sus competencias. El conocimiento y la actualización se dan por interés y esfuerzo individual.

6.3.10. Análisis financiero de la empresa. Tomando como punto de partida los estados de la situación financiera facilitados por la contadora de la empresa, se procedió a realizar el análisis financiero de la empresa.

Para la realización del análisis se tomaron los tres últimos años, de tal manera que se lograra una visión clara y absoluta de la situación financiera de la empresa.

Tabla 18. Balance general CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S.			
BALANCE GENERAL			
PESOS			
	2013	2014	2015
ACTIVO			
Disponible	1,897,742	2,816,745	4,119,121
Deudores (cartera)	1,541,368	1,988,054	2,540,372
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,439,110	4,804,799	6,659,493
Muebles y enseres	1,216,947	2,458,875	3,632,383
Equipo de oficina	1,619,635	1,444,094	1,464,094
Depreciación acumulada	-126,283	-158,139	-195,921
Propiedad planta y equipo	3,260,299	6,369,830	8,451,556
Otros activos no corrientes	712,305	712,305	712,305
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,972,604	7,082,135	9,163,861
TOTAL ACTIVOS	7,411,714	11,886,934	15,823,354
PASIVOS			
Proveedores	243,151	274,870	317,475
Impuestos, gravámenes y tasas	145,890	393,844	570,547
TOTAL PASIVO CORRIENTE	389,041	668,714	888,022
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	0
TOTAL PASIVO	389,041	668,714	888,022
PATRIMONIO			
Capital social	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Reservas	10,000	100,000	100,000
Revalorización del patrimonio	89,824	89,824	89,824
Resultados del ejercicio	5,205,506	4,822,890	8,922,618
Resultado de ejercicios anteriores	717,343	5,205,506	4,822,890
TOTAL PATRIMONIO	7,022,673	11,218,220	14,935,332
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7,411,714	11,886,934	15,823,354

Fuente: CGPO SAS 2016. Información Financiera.

Tabla 19. Estado de resultados CGPO SAS 2013 – 20105

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S.			
ESTADO DE RESULTADOS			
PESOS			
	2013	2014	2015
Ventas (Ingresos operativos)	29,178,162	39,641,811	44,977,210
Costo de ventas	-6,360,200	-7,258,910	-8,079,170
UTILIDAD BRUTA	35,538,362	46,900,721	53,056,380
Gastos de administración	10,605,790	11,432,310	12,035,010
Gastos de ventas	19,121,450	30,025,040	31,505,390
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	5,811,122	5,443,371	9,515,980
Otros ingresos no operativos	20,013	80,369	185,990
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	5,831,135	5,523,740	9,701,970
Provisión impuesto de renta	625,629	700,850	779,352
UTILIDAD NETA	5,205,506	4,822,890	8,922,618

Fuente: CGPO SAS 2016. Información Financiera.

Tabla 20. Análisis vertical al Balance General CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S. ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL			
ACTIVOS	2013	2014	2015
Disponible	55.2%	58.6%	61.9%
Inversiones	0.0%	0.0%	0.0%
Deudores (cartera)	44.8%	41.4%	38.1%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	46.4%	40.4%	42.1%
Propiedad planta y equipo	82.1%	89.9%	92.2%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	53.6%	59.6%	57.9%
TOTAL ACTIVOS			
PASIVOS			
Proveedores	62.5%	41.1%	35.8%
Impuestos, gravámenes y tasas	37.5%	58.9%	64.2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	100.0%	100.0%	100.0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL PASIVO	5.2%	5.6%	5.6%
Capital social	14.2%	8.9%	6.7%
Reservas	0.1%	0.9%	0.7%
Revalorización del patrimonio	1.3%	0.8%	0.6%
Resultados del ejercicio	74.1%	43.0%	59.7%
Resultado de ejercicios anteriores	10.2%	46.4%	32.3%
TOTAL PATRIMONIO	94.8%	94.4%	94.4%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			
ACTIVO CORRIENTE	55.2%	58.6%	61.9%
ACTIVO LARGO PLAZO	82.1%	89.9%	92.2%
PATRIMONIO	74.1%	46.4%	59.7%

Fuente: CGPO SAS 2016. Información Financiera.

Tabla 21. Análisis vertical al Estado de Resultados CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S. ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS			
	2013	2014	2015
Ventas (Ingresos operativos)	100.0%	100.0%	100.0%
Costo de ventas	-21.8%	-18.3%	-18.0%
UTILIDAD BRUTA	121.8%	118.3%	118.0%
Gastos de administración	36.3%	28.8%	26.8%
Gastos de ventas	65.5%	75.7%	70.0%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	19.9%	13.7%	21.2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	20.0%	13.9%	21.6%
Provisión impuesto de renta	2.1%	1.8%	1.7%
UTILIDAD NETA	17.8%	12.2%	19.8%

Fuente: CGPO SAS 2016. Información Financiera.

Tabla 22. Análisis Horizontal al Balance General CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S. ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL				
	2014 - 2013		2015 - 2014	
	var absoluta	var relativa	var absoluta	var relativa
ACTIVOS				
Disponible	919,003	48.4%	1,302,376	46.2%
Deudores (cartera)	446,686	29.0%	552,318	27.8%
Total Activos Corrientes	1,365,689	39.7%	1,854,694	38.6%
Equipo de oficina	-175,541	-10.8%	20,000	1.4%
Depreciación acumulada	-31,856	25.2%	-37,782	23.9%
Propiedad planta y equipo	3,109,531	95.4%	2,081,726	32.7%
Total Activos Fijos	3,109,531	78.3%	2,081,726	29.4%
TOTAL ACTIVOS	4,475,220	60.4%	3,936,420	33.1%
PASIVOS				
Proveedores	31,719	13.0%	42,605	15.5%
Impuestos, gravámenes y tasas	247,954	170.0%	176,703	44.9%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	279,673	71.9%	219,308	32.8%
TOTAL PASIVO	279,673	71.9%	219,308	32.8%
PATRIMONIO				
Resultados del ejercicio	-382,616	-7.4%	4,099,728	85.0%
Resultado de ejercicios anteriores	4,488,163	625.7%	-382,616	-7.4%
TOTAL PATRIMONIO	4,195,547	59.7%	3,717,112	33.1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,475,220	60.4%	3,936,420	33.1%

Fuente: CGPO SAS 2016. Información Financiera.

Tabla 23. Análisis horizontal al Estado de Resultados CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S. ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS				
	2014 - 2013		2015 - 2014	
	var absoluta	var relativa	var absoluta	var relativa
Ventas (Ingresos operativos)	10,463,649	35.9%	5,335,399	13.5%
Costo de ventas	-898,710	14.1%	-820,260	11.3%
UTILIDAD BRUTA	11,362,359	32.0%	6,155,659	13.1%
Gastos de administración	826,520	7.8%	602,700	5.3%
Gastos de ventas	10,903,590	57.0%	1,480,350	4.9%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	-367,751	-6.3%	4,072,609	74.8%
Otros ingresos no operativos	60,356	301.6%	105,621	131.4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I.)	-307,395	-5.3%	4,178,230	75.6%
Provisión impuesto de renta	75,221	12.0%	78,502	11.2%
UTILIDAD NETA	-382,616	-7.4%	4,099,728	85.0%

Fuente: CGPO SAS 2016. Información Financiera.

Con la información financiera suministrada por CGPO SAS, se procede a realizar el cálculo de los indicadores financieros, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 24. Indicadores de liquidez CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S. INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Indicador	Interpretación	2013	2014	2015
KT - Capital de trabajo	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.	3,439,110	4,804,799	6,659,493
KTN - Capital de trabajo neto	Determina cuanto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente	3,050,069	4,136,085	5,771,471
KTO - Capital de trabajo operativo	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo inventarios	1,541,368	1,988,054	2,540,372
KTNO Capital de trabajo neto operativo	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios).	1,298,217	1,713,184	2,222,897
Razon corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.	8.84	7.19	7.50
Prueba ácida o coeficiente liquidez	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.	8.84	7.19	7.50

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Indicadores de Actividad CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S. INDICADORES DE ACTIVIDAD - ROTACIÓN				
Indicador	Interpretación	2013	2014	2015
Días de rotacion deudores	Mide el número de días que tarda la empresa en recuperar la cartera. Se compara con la política de la empresa	17	16	18
Días de rotacion inventario	Determina en cuantos días la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cartera.	0	0	0
Ciclo de caja operativo	Determina los días que requiere la empresa para convertir lo producido en efectivo	17	16	18
Días de rotacion proveedores	Determina los días que tarda la empresa en cancelar a los proveedores. Debe ser comparado con política de crédito	-12	-13	-13
Ciclo de caja operativo neto	Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores.	30	29	32

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Indicadores de Endeudamiento CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
INDICADOR		2013	2014	2015
Endeudamiento total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa	5.25%	5.63%	5.61%
Endeudamiento a corto plazo	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.	100.00%	100.00%	100.00%
Carga financiera	Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Indicadores de Rentabilidad CGPO SAS 2013-2015

CONSULTORES EN GESTIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES C.G.P.O. S.A.S. INDICADORES DE RENTABILIDAD				
INDICADOR		2013	2014	2015
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.	121.80%	118.31%	117.96%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social	19.92%	13.73%	21.16%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.	17.84%	12.17%	19.84%
Potencial de utilidad	Rendimiento del total de activos durante el período por la generación de utilidad neta	70.23%	40.57%	56.39%
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	Determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos	85.28%	51.15%	65.48%
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos	141.64%	86.12%	101.46%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios	92.26%	60.56%	74.19%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los análisis realizados se aprecia que la empresa cuenta con capacidad para generar los recursos suficientes para atender sus necesidades de capital de trabajo representadas principalmente en el financiamiento de cartera.

Por otra parte, cuenta con algunos saldos en caja para disponer, lo cual evidencia la solvencia que supondría la operación bajo los supuestos estimados. Además, no requeriría financiamiento adicional para operar lo cual le evita carga de intereses por préstamos. Por último, cuenta con posibilidades de expansión dado que dispone de una favorable situación de liquidez derivada de sus altos márgenes de rentabilidad que generan buenas utilidades, así como bajas obligaciones con terceros, lo que le permite contar con recursos suficientes para

emprender planes de expansión como compra de inmuebles para operar, vinculación de mayor personal profesional, crecimiento en operativa mediante el ajuste en márgenes, entre otros.

A continuación, se presentan las variables respectivas a la situación e la empresa:

Variable	F/D	FM	fm	dm	DM
Mano de obra disponible	D			X	
Experiencia en el sector salud	F	X			
Situación financiera	F		X		
Actualización del Personal en la normatividad	F	X			
Lazos comerciales con los clientes	F	X			
Costos de operación	D				X
Portafolio de servicios	F		X		
Conocimiento del mercado por ser empresa local	F	X			
Prestación del servicio por parte de las propietarias	F		X		

Fuente: Elaboración propia.

7. ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es considerada una matriz de conciliación entre los factores claves tanto externos como internos. El desarrollo de esta matriz se inició con la identificación de factores claves externos, es decir oportunidades y amenazas. Así como factores claves internos o fortalezas y debilidades.

Los factores clave de la empresa CGPO SAS ya han sido mencionados anteriormente y se corresponden a los mismos factores analizados para las matrices MEFE y MEFI.

Este análisis se desarrolló como se muestra en la tabla 30 y que consiste en conciliar los factores externos e internos de tal manera que se creen alternativas estratégicas que respondan a los siguientes criterios.

Las estrategias FO utilizan fortalezas internas de la empresa CGPO SAS para aprovechar las oportunidades externas. Las del tipo DO, tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando oportunidades externas. En el caso de las estrategias FA, utilizan las fortalezas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por último, las estrategias tipo DA, son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

“El propósito de una matriz de conciliación como la matriz DOFA, es la de generar alternativas estratégicas viables, sin seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores”. (DAVID, 2008).

7.1.1. Evaluación de Factores Externos EFE. Para la realización de esta evaluación se utilizará una matriz de evaluación de factores externos o MEFE (tabla No 28).

Se inició a partir de la identificación de los factores clave ya mencionados. A cada uno de ellos se les asignó una ponderación, la cual va desde 0% a 100, siendo 0% lo menos importante y el 100% lo más importantes; teniendo en cuenta que la sumatoria de la ponderación total de los factores, tanto oportunidades como amenazas, no debería superar el 100%. A los factores correspondientes a amenazas se le dio una calificación entre 1 y 2, mientras que los factores correspondientes a oportunidades se les dio una calificación entre 3 y 4, indicando

qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.

Para la obtención de una puntuación ponderada por factor, se procedió a multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor. Posteriormente se efectuó la sumatoria de esta puntuación ponderada, lo que arroja como resultado 2,66. Para analizar este resultado se debe considerar que el valor promedio que una empresa puede alcanzar sería de 2,5. De tal manera que al obtener un resultado de 2,66 se establece que la empresa no está encaminando sus esfuerzos para aprovechar eficazmente las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos adversos de las amenazas externas (DAVID, 2008)

7.1.2. Evaluación de Factores Internos EFI. En este caso se procede de igual manera que para la matriz MEFE, salvo que los factores serían los internos. Es decir, fortalezas y debilidades.

La ponderación se realizó del mismo modo que en al MEFE. Para asignar la calificación a cada factor se tomó como criterio que 4 corresponde a una fortaleza principal, 3 a una fortaleza menor, 2 a una debilidad menor y 1 a una debilidad mayor.

Se procedió a multiplicar la ponderación por la calificación; obteniendo una puntuación ponderada total de 2,28 como se muestra en la tabla No 29. Este resultado se interpreta como que la empresa posee unas debilidades a mejorar.

Tabla 28. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Factores claves de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Crecimiento del número de habitantes	3%	3	0,09
Incremento en los ingresos de la población	2%	3	0,06
Nivel de ahorro y de inversión de la población	1%	3	0,03
Crecimiento de la demanda de mano de obra temporal	8%	4	0,32
Nivel de desempleo de un dígito	8%	4	0,32
Estabilidad política del sistema y la tendencia ideológica del gobierno	7%	4	0,28
Beneficios tributarios para la conformación de empresas tipo S.A.S.	8%	3	0,24
Nueva legislación en materia de calidad en salud	8%	3	0,24
Creciente demanda de cirugías estéticas en la Ciudad.	8%	3	0,24
Amenazas			
Lento crecimiento del PIB	3%	1	0,03
Incremento del IPC	4%	1	0,04
Disminución de la inversión extranjera	3%	1	0,03
Mayor nivel de incertidumbre por el proceso de paz	4%	2	0,08
Existencia de un nivel alto de informalidad	5%	2	0,1
La tecnología disponible brinda acceso a la información y lo potenciales clientes copian y pegan ejemplos	5%	2	0,1
Los usuarios consideran que su EPS, en los últimos seis meses le ha negado alguna vez un servicio.	7%	2	0,14
Algunas IPS no consideran necesario contratar asesorías	8%	2	0,16
Cambios permanentes en la normatividad	8%	2	0,16
	100%		2,66

Fuente: Elaboración propia con base en DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Pearson educación, México 2008.

Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Factores claves de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Portafolio de servicios amplio	6%	3	0,18
Conocimiento del mercado por ser empresa local	7%	4	0,28
Quienes prestan el servicio son las propietarias de la empresa	9%	3	0,27
Amplia experiencia en el sector salud	8%	3	0,24
Muy buena situación financiera	7%	3	0,21
El personal se mantiene actualizado en la normatividad	9%	3	0,27
Fuertes lazos comerciales con los clientes	10%	3	0,30
Debilidades			
No posee un proceso de planeación	9%	1	0,09
No se cuenta con manual de procedimientos	5%	2	0,10
No existen perfiles laborales dentro de la empresa para la delegación de funciones	4%	2	0,08
Incipiente filosofía institucional	6%	1	0,06
Escasa mano de obra disponible	5%	1	0,05
No existe un proceso de control a la gestión	7%	1	0,07
No se conocen los costos de operación	8%	1	0,08
	100%		2,28

Fuente: Elaboración propia con base en DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Pearson educación, México 2008.

Tabla 30. Análisis DOFA

		Fortalezas	Debilidades
		Factores Internos	Portafolio de servicios amplio
	Conocimiento del mercado por ser empresa local	Quienes prestan el servicio son las propietarias de la empresa	No se cuenta con manual de procedimientos
	Amplia experiencia en el sector salud	Muy buena situación financiera	No existen perfiles laborales dentro de la empresa para la delegación de funciones
	El personal se mantiene actualizado en la normatividad	Fuertes lazos comerciales con los clientes	Incipiente filosofía institucional
			Escasa mano de obra disponible
			No existe un proceso de control a la gestión
Factores Externos		No se conocen los costos de operación	
Oportunidades	FO	DO	
Crecimiento del número de habitantes	Diseñar nuevos servicios para empresas de otros sectores.	Establecer programas que conduzcan a la captación de nuevos clientes. Elaborar manuales de procedimientos para disminuir los tiempos de respuesta a clientes y a prospectos.	
Incremento en los ingresos de la población			
Nivel de ahorro y de inversión de la población	Ofrecer soluciones integrales para empresas nacientes.	Contratar mediante la figura free lance personal operativo para lograr una mayor penetración en el mercado a bajos costos.	
Crecimiento de la demanda de mano de obra temporal	Realizar alianzas con empresas expertas en salud ocupacional.	Configurar un programa de capacitación para los colaboradores.	
Nivel de desempleo de un dígito	Introducir servicios complementarios para clientes actuales.	Implementar sistemas para la evaluación de la gestión.	
Estabilidad política del sistema y la tendencia ideológica del gobierno	Fortalecer los sistemas de información con el fin de mantener actualizados en la normatividad a sus clientes.	Consolidar registros contables para evaluar costos de operación, de tal forma que se puedan ofrecer tarifas diferenciales por tipo o tamaño de cliente.	
Beneficios tributarios para la conformación de empresas tipo S.A.S.			
Nueva legislación en materia de calidad en salud			
Creciente demanda de cirugías estéticas en la Ciudad.			

Fuente: Elaboración propia.

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	Factores Externos	Portafolio de servicios amplio Conocimiento del mercado por ser empresa local Quienes prestan el servicio son las propietarias de la empresa Amplia experiencia en el sector salud Muy buena situación financiera El personal se mantiene actualizado en la normatividad Fuertes lazos comerciales con los clientes
Amenazas	FA	DA
Lento crecimiento del PIB	Desarrollar mecanismos para la aplicación adecuada de la normatividad; bajo una visión técnica propicia.	Establecer el proceso de dirección estratégica para facilitar la toma de decisiones y responder de forma ágil a los cambios en la normatividad.
Incremento del IPC		
Disminución de la inversión extranjera	Brindar asesorías en temas básicos de manera gratuita a empresas nuevas, con el fin de fidelizarlos.	Determinar los costos operativo para ofrecer tarifas preferenciales a empresas que deseen formalizarse. Consolidar los sistemas de información para recalcar a los clientes la importancia de brindar oportunidad en las citas médicas. Implementar sistemas de control a la gestión para evaluar el grado de efectividad de las intervenciones realizadas, mostrando así la importancia de contratar los servicios de un experto.
Mayor nivel de incertidumbre por el proceso de paz		
Existencia de un nivel alto de informalidad	Realizar charlas de actualización a clientes nuevos o que deseen formalizarse para darse a conocer.	Crear el manual de funciones que delegue claramente la responsabilidad de la actualización permanente a los colaboradores.
La tecnología disponible brinda acceso a la información y los potenciales clientes copian y pegan ejemplos	Desarrollar un software que facilite el acompañamiento.	
Los usuarios consideran que su EPS, en los últimos seis meses le ha negado alguna vez un servicio.	Introducir nuevas líneas de acción en normatividad técnica complementaria, aprovechando la capacidad y conocimiento del talento humano.	
Algunas IPS no consideran necesario contratar asesorías		
Cambios permanentes en la normatividad		

Fuente: Elaboración propia.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para iniciar con el proceso de formulación de las estrategias, es absolutamente indispensable que se trace el camino por donde la alta dirección desea que la empresa CGPO SAS se enfoque para su crecimiento, generación de utilidades y permanencia en el mercado.

Al determinar este enfoque estratégico se requiere que la empresa CGPO SAS se comprometa, dejando de lado cualquier otra. Por lo tanto; una vez analizado con todo cuidado si el actual curso estratégico de CGPO SAS ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, se proponen los siguientes cambios en la estrategia y dirección de largo plazo.

8.1. MISIÓN.

En Consultores en Gestión de Procesos Organizacionales CGPO SAS brindamos a las instituciones y profesionales independientes prestadores de servicios de salud; asesorías y acompañamiento para la revisión, implementación y seguimiento en todo lo relacionado con requerimientos administrativos, con un alto sentido de la responsabilidad. Contamos con un equipo humano competente y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes.

8.2. VISIÓN.

Para el año 2020, Consultores en Gestión de Procesos Organizacionales CGPO SAS será la empresa de consultoría acreditada ante las entidades oficiales y reconocida por sentido de responsabilidad, con un equipo humano competente, comprometidos con la satisfacción del cliente y la generación de valor para sus accionistas.

8.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de la empresa CGPO SAS, se formulan siguiendo la metodología SMART conocida así por sus iniciales. En esta metodología, se deben considerar objetivos que sean sencillos, medibles, alcanzables, retadores y que tengan un tiempo para ser cumplidos.

Los objetivos estratégicos deben estar conformados por un verbo en infinitivo que denote acción y que demuestre el sentido en el que se debe dirigir este objetivo. Adicionalmente cada objetivo debe contener una variable, es decir debe ser medible, así como el resultado esperado y el momento en el que se desea alcanzarlo.

Con lo anterior se proponen los siguientes objetivos estratégicos para CGPO SAS.

8.3.1. Objetivos financieros.

- Aumentar los ingresos en un 25% al cierre de 2020
- Acrecentar la utilidad al 57% al finalizar el 2020
- Incrementar la rentabilidad en 4 puntos porcentuales a diciembre de 2020.

8.3.2. Objetivos de crecimiento.

- Aumentar el número de clientes a 15, especialmente Pymes del sector salud y otros sectores que requieran de servicios de consultoría, para diciembre de 2020
- Incrementar la participación en el mercado en 3 puntos porcentuales a diciembre de 2020

8.3.3. Objetivos de Calidad

- Crecer la satisfacción del cliente al 90% a marzo de 2020.
- Mantener el nivel de sanciones a clientes en un porcentaje igual a cero, de manera anual.

8.3.4. Objetivos de productividad.

- Elevar las horas de capacitación del personal a 168 por año.
- Llevar la evaluación de desempeño a una calificación promedio de 4,0 al primer semestre de 2020.

8.3.5. Objetivos de innovación

- Desarrollar cuatro nuevos servicios para marzo de 2020.

8.3.6. Objetivos de responsabilidad social

- Disminuir en un 22% los desechos sólidos de la empresa al segundo semestre de 2020.

8.4. MATRIZ ANSOFF

Con el fin de analizar las alternativas viables que tiene la empresa para su crecimiento vectorial en relación con las opciones de mercado, se adelantó la estructuración de la Matriz de Ansoff.

Este análisis condujo a definir alternativas estratégicas como se presentan a continuación.

Para el crecimiento vectorial horizontal, la empresa deberá desarrollar esfuerzos de marketing para consolidarse en el mercado actual, es decir el del sector salud, con sus servicios actuales. Además, la empresa podrá rediseñar sus servicios actuales con el propósito de ofertarlos a empresas diferentes a las del sector salud.

Para el crecimiento vectorial vertical, la empresa podrá extenderse a otras ciudades del área metropolitana como Yumbo y Jamundí, así como a otras ciudades de la zona donde se encuentran instituciones prestadoras de servicios de salud.

De forma combinada, se recomienda adelantar diversificaciones conducentes a incluir nuevos servicios relacionados con los actuales para ser ofertados a los clientes actuales.

Matriz de Ansoff

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	Realizar promoción de los servicios de la empresa a través de medios electrónicos	Ajustar los servicios de asesoría hacia otro tipo de actividades como capacitaciones y auditorias
Mercado Nuevo	Extender el mercado a otras ciudades del Valle del Cauca (Área metropolitana)	Introducir nuevos servicios que estén relacionados con los actuales

Fuente: Elaboración propia basado en ANSOFF. IGOR, (1997). La Dirección Estratégica en la práctica empresarial, Addison Wesley, Buenos Aires.

8.5. MATRIZ DE LA BOSTON CONSULTING GROUP – BCG

El análisis del portafolio de la empresa se efectuó mediante la matriz del Grupo Consultor de Boston ó BCG.

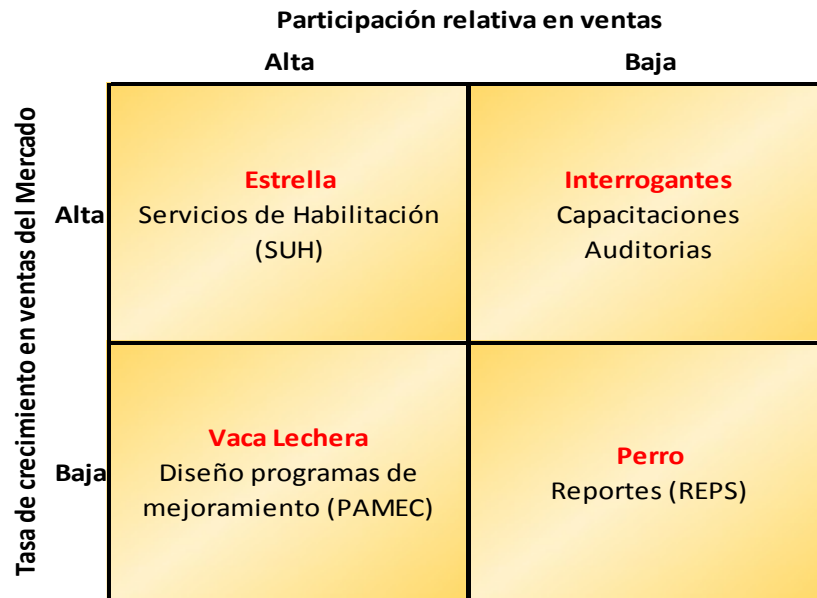
Para esto se tomaron los tres principales servicios que presta la empresa los cuales son: los Servicios de Habilitación (SUH), Diseño de Programa de Mejoramiento (PAMEC) y la elaboración de Reportes (REPS). A cada una de ellas se les calculó la participación que tienen en las ventas totales de la empresa, obteniendo los siguientes resultados: SUH 70%, PAMEC 20%, REPS 10%.

De otra parte, se analizó el crecimiento que presenta el mercado para cada una de ellas y con base en estos dos elementos se ubicaron dentro de la matriz, como se presenta a continuación.

Se consideraron algunos servicios como interrogantes, dado que podrían presentarse y son solicitados en ocasiones, sin embargo no están dentro de las prioridades de comercialización de la empresa. El servicio de Habilitación es el servicio estrella al tener una participación alta en las ventas de la empresa, con un

alto crecimiento del mercado. Esto se traduce en que es un servicio que representa altos márgenes de utilidad.

MATRIZ BCG



Fuente: Elaboración propia con base en DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Pearson educación, México 2008.

El diseño de Programas de Mejoramiento se considera, por su alta participación en las ventas y un bajo crecimiento del mercado, un servicio “vaca lechera”. Esto significaría que es un servicio cuyo ciclo de vida está en etapa de madurez.

Por último, el servicio de Reportes, es considerado un servicio “Perro”; ya que posee una baja participación en ventas en un mercado de bajo crecimiento. Este producto debe permanecer en el portafolio porque contribuye con el flujo de efectivo de la empresa.

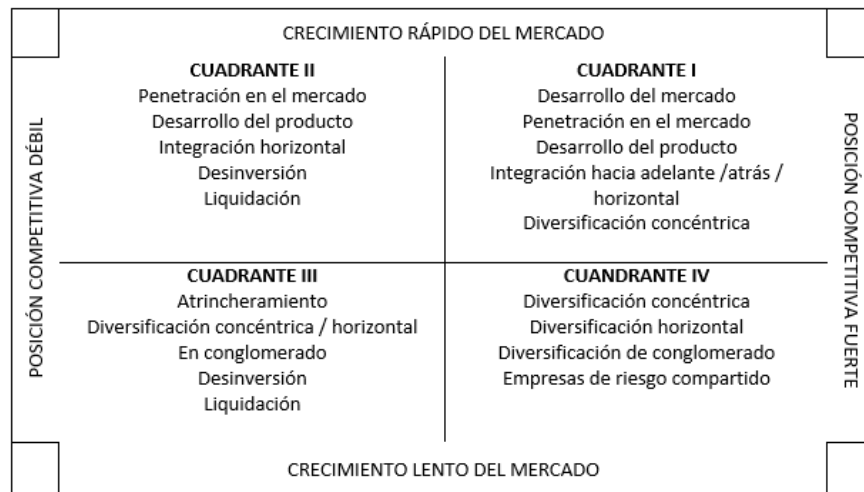
El portafolio de servicios cuenta únicamente con tres servicios principales, sin embargo los clientes preguntan en ocasiones por capacitaciones y auditorias los cuales se identifican como interrogantes.

8.6. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Además del análisis DOFA presentado anteriormente, se realizará la revisión de la matriz de la gran estrategia dentro de la etapa de conciliación. Esta matriz se utilizará para determinar el tipo de estrategias que resultan más apropiadas para la empresa. Las dimensiones que contempla esta matriz son, la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Para el caso de CGPO SAS su posición competitiva, tomada del matriz MPC, muestra una posición relativamente fuerte con respecto a los competidores analizados. Por su parte, se ha determinado mediante el análisis de factores claves de éxito que el crecimiento del mercado no es tan rápido.

Figura 18. Matriz de la gran estrategia



Fuente: <https://www.emaze.com/@ACFZFWQR/CONTINGENCIA>

Considerando los factores descritos anteriormente, se puede afirmar que la empresa CGPO SAS al estar ubicada en el cuarto cuadrante; deberá adoptar de sus alternativas estratégicas las que se encuentren estrechamente relacionadas con la diversificación concéntrica, la horizontal, de conglomerado o empresas de riesgo compartido.

8.7. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con el propósito de determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables, se ha decidido utilizar la matriz de planeaciones estratégica cuantitativa MPEC. Esta matriz permite de manera objetiva establecer que estrategias alternativas son las mejores para la empresa.

Para realizar esta matriz se tomó directamente la información contenida en las matrices MEFE y MEFI, en especial los factores claves de éxito y sus ponderaciones. Posteriormente se efectuó la identificación de las alternativas estratégicas que la empresa CGPO SAS debería considerar.

Las alternativas fueron calificadas de forma independiente otorgándole una puntuación de acuerdo con su grado de atractivo. Para esto se respondió en cada factor la siguiente pregunta: ¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?

La escala de puntuaciones según el grado de atractivo fue: 1 para no atractiva, 2 si resulta poco atractiva, 3 si es razonablemente atractiva y 4 cuando resulte muy atractiva.

Tabla 31. Escala de puntuaciones

Factores claves de éxito	Ponderacion	Establecer alianzas estratégicas		Diversificar el portafolio	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
Crecimiento del número de habitantes	3%	1	0.03	1	0.03
Incremento en los ingresos de la población	2%	2	0.04	2	0.04
Nivel de ahorro y de inversión de la población	1%	1	0.01	2	0.02
Crecimiento ed la demanda de manao de obra temporal	8%	2	0.16	3	0.24
Nivel de desempleo de un dígito	8%	3	0.24	3	0.24
Estabilidad política del sistema y la tendencia ideológica del gobierno	7%	2	0.14	2	0.14
Beneficios tributarios para la conformación de empresas tipo S.A.S.	8%	3	0.24	4	0.32
Nueva legislación en materia de calidad en salud	8%	4	0.32	4	0.32
Empresas del sector salud son propensas a la contratación de asesorias	8%	4	0.32	4	0.32
Amenazas					
Lento crecimiento del PIB	3%	3	0.09	1	0.03
Incremento del IPC	4%	2	0.08	1	0.04
Disminución de la inversión extranjera	3%	1	0.03	1	0.03
Mayor nivel de incertidumbre por el proceso de paz	4%	2	0.08	2	0.08
Existencia de un nivel alto de informalidad	5%	2	0.1	2	0.1
La tecnología disponible brinda acceso a la información y lo potenciales clientes copian y pegan ejemplos	5%	3	0.15	1	0.05
Prácticas poco profesionales por parte de empresas competidoras	7%	4	0.28	2	0.14
Algunas IPS no consideran necesario contratar asesorias	8%	3	0.24	2	0.16
Cambios permanentes ne la normatividad	8%	3	0.24	3	0.24
	100%		2.79		2.54
Factores claves de éxito	Ponderacion	Establecer alianzas estratégicas		Diversificar el portafolio	
Fortalezas					
Portafolio de servicios amplio	6%	4	0.24	4	0.24
Conocimiento del mercado por ser empresa local	7%	3	0.21	3	0.21
Quienes prestan el servicio son las propietarias de la empresa	9%	2	0.18	2	0.18
Amplia experiencia en el sector salud	8%	4	0.32	3	0.24
Muy buena situación financiera	7%	3	0.21	4	0.28
El personal se mantiene actualizado en la normatividad	9%	4	0.36	4	0.36
Fuertes lazos comerciales con los clientes	10%	4	0.4	4	0.4
Debilidades					
No posee un proceso de planeación	9%	2	0.18	2	0.18
No se cuenta con manual de procedimientos	5%	1	0.05	1	0.05
No existen perfiles laborales dentro de la empresa para la delegación de funciones	4%	2	0.08	2	0.08
Incipiente filosofía institucional	6%	2	0.12	1	0.06
Escasa mano de obra disponible	5%	1	0.05	1	0.05
No existe un proceso de control a la gestión	7%	1	0.07	1	0.07
No se conocen los costos de operación	8%	2	0.16	1	0.08
	100%		5.42		5.02

Fuente: Elaboración propia con base en DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimera edición. Pearson educación, México 2008.

Tomando en cuenta los resultados de la matriz de la gran estrategia, se analizaron dos opciones o alternativas estratégicas, ambas válidas para la empresa.

La primera alternativa consiste en la generación de una alianza estratégica con empresas de consultoría que brinden servicios complementarios a los servicios brindados por CGPO SAS, con el fin de penetrar en otros segmentos como por ejemplo; la prestación de servicios en materia de salud ocupacional u otros sistemas de gestión.

La segunda alternativa analizada es la de prestar de forma directa los servicios descritos anteriormente y no a través de terceros. Esto supone la creación de una estructura que puede favorecer el modelo operativo de la empresa.

Como se describió antes, las dos alternativas fueron valoradas con base en su grado de atractivo según cada factor clave. Los resultados arrojados fueron de 5.42 para la primera y de 5.02 para la segunda. Esto indica que la empresa CGPO SAS deberá inclinarse por la opción de crear alianzas estratégicas para desarrollar su visión estratégica.

9. PLAN DE ACCIÓN.

Para desarrollar la estrategia determinada, la empresa CGPO SAS debe implementar un plan de acción que facilite el desglose estratégico de la alternativa escogida. Esto permitirá que lo estratégico se convierta en acción y no se quede en un mero sueños o deseo.

Este plan de acción propuesto comprende la atención a los problemas detectados al interior de la empresa y la posible solución que se debe implementar.

Tabla 32. Plan de acción

Área	Problema	Causa	Efecto	Solución
Dirección	No posee planeación estratégica	Desconocimiento por parte de las socias sobre el direccionamiento.	La empresa no esta preparada para los cambiosos en el entorno.	Las socias deberán tomar un curso básico de direccionamiento
				Debera implementarse el proceso de planeación estratégica.
Finanzas	La información no apoya la toma dedecisiones	A pesar de llevar registros contables, estos no se revisan para la toma de decisiones.	Se pueden tomar decisiones que afceten la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a futuro.	La contadora deberá entregar un informe periódico del análisis financiero de la empresa y sus recomendaciones.
Mercadeo	Numero de clientes limitados	No posee una segememtación del cliente. No hay políticas comerciales.	La empresa no podrá enfocarse en los clientes mas rentables o Paretos.	Con al información contable y financera establecer una segmentación y las políticas para atenderlos.
				Se deberá ampliar el número de clientes mediante estrategias comerciales y alianzas estratégicas.
Recursos Humanos	No se tiene conocimiento del grado de desempeño	No existen manuales de cargos, ni determinación de responsabilidades.	Cada una de las socias estructura su trabajo a su manera, perdiendo esfuerzo y tiempo.	Conformar un organizagrama claro, el manual de funciones y el sistema de evaluación.
Prestación del servicio	No hay un plan detallado	Las socias trabajan de forma casi independiente.	Se creará desorden e impactará negativamente su imagen.	Diseñar un plan conjunto de acción para la atención de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Para esto se tomó el problema considerado más relevante o que genera mayor impacto, para ser propuesto en el plan de acción. Para dar cumplimiento a esto, se adoptan las soluciones presentadas en el cuadro anterior para convertirlas en objetivos de mejoramiento, quedando como se enlistan a continuación.

- Capacitar a la alta dirección mediante un curso básico de direccionamiento.
- Diseñar e implementar el proceso de planeación estratégica.
- Estructurar un informe periódico del análisis financiero de la empresa y sus recomendaciones.
- Establecer una segmentación de los clientes y las políticas para atenderlos.
- Ampliar el número de clientes mediante estrategias comerciales y alianzas estratégicas.
- Conformar el organigrama, el manual de funciones y el sistema de evaluación.
- Diseñar un plan conjunto de acción para la atención de los clientes.

9.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

De acuerdo con el plan de acción diseñado anteriormente, se detallan las tareas que se deberán cumplir, las fechas de su realización y el responsable de las mismas.

Para la realización del cronograma se tomaron las soluciones propuestas en el plan de acción y se establecieron como objetivos de corto plazo.

Es importante destacar que en la mayoría de las tareas se ha designado como responsables a las socias-propietarias, debido a la reducida estructura organizacional. Además, se trata de temas que son del accionar cotidiano de la alta dirección.

En otros casos se ha designado como responsables a un asesor externo, lo cual significa que deberá ser contratado un experto en el tema para la asesoría adecuada y pertinente.

El cronograma está presentado para realizar en aproximadamente 4 meses, iniciando a la mitad de febrero de 2017 y considerando que se realizó una divulgación del mismo el presente año. Se deberá realizar seguimiento a su cumplimiento con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 33. Cronograma

Actividades de mejora	Tareas	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable
Capacitar a la alta dirección mediante un curso básico de direccionamiento	Inscripción de las propietarias en el curso virtual del SENA: Pensamiento empresarial I	13/02/2017	18/02/2017	Socias propietarias
	Realización del curso	19/02/2017	10/03/2017	Socias propietarias
Diseñar e implementar el proceso de planeación estratégica.	Socialización del producto del presente trabajo	06/03/2017	08/03/2017	Socias propietarias
	Validación y aprobación del productos del presente trabajo	09/03/2017	10/03/2017	Socias propietarias
	Adoptar e implementar el producto del presente trabajo	13/03/2017	17/03/2017	Socias propietarias
Estructurar un informe periódico del análisis financiero de la empresa y sus recomendaciones.	Definir contenido del informe	13/03/2017	15/03/2017	Socias propietarias - Contadora
	Establecer periodicidad y fechas de reunión para discutir los resultados	16/03/2017	17/03/2017	Socias propietarias - Contadora
	Capacitar a las socias en temas financieros mediante el Curso virtual SENA de administración financiera para no financieros	21/04/2017	10/05/2017	Socias propietarias
Establecer una segmentación de los clientes y las políticas para atenderlos.	Analizar el mercado para detectar necesidades	03/04/2017	04/04/2017	Asesor externo
	Clasificación de clientes según volumen de compra	05/04/2017	07/04/2017	Asesor externo
	Establecer política comercial para la captación y retención de clientes	10/04/2017	18/04/2017	Socias - Asesor externo
Ampliar el número de clientes mediante estrategias comerciales y alianzas estratégicas.	Identificar las empresas que podrían ser parte de la alianza	19/04/2017	21/04/2017	Socias - propietarias
	Contactar y visitar las empresas para negociar	24/04/2017	28/04/2017	Socias - propietarias
	Elaboración del documento legal de la alianza	01/05/2017	12/05/2017	Asesor externo
Conformar el organigrama, el manual de funciones y el sistema de evaluación.	Identificar las necesidades de personal	08/05/2017	12/05/2017	Asesor externo
	Diseñar los cargos y sus manuales	15/05/2017	26/05/2017	Asesor externo
	Definir estructura organizacional	30/05/2017	30/05/2017	Asesor externo
	Establecer sistemas de evaluación del desempeño	31/05/2017	31/05/2017	Asesor externo
Diseñar un plan conjunto de acción para la atención de los clientes.	Clasificación y Priorización de clientes	01/06/2017	02/06/2017	Socias propietarias
	Adquisición de base de datos	05/06/2017	09/06/2017	Socias propietarias
	Diseño del plan operativo en materia comercial	12/06/2017	16/06/2017	Socias propietarias

Fuente: Elaboración propia.

9.2. PRESUPUESTO

Partiendo de las tareas que se deben efectuar, se detectaron los recursos necesarios para llevarlas a cabo, de tal manera que en cada caso se determinó el costo de recursos como humanos, materiales, tecnológicos, alimentación, transporte y demás que cada tarea demande.

Tabla 34. Presupuesto

Actividades de mejora	Tareas	Recursos Humanos	Materiales	Alimentación	Transporte	Tecnológicos	Otros
Capacitar a la alta dirección mediante un curso básico de direccionamiento	Inscripción de las propietarias en el curso virtual del SENA: Pensamiento empresarial Modulo I					\$ 50,000.00	
	Realización del curso						
Diseñar e implementar el proceso de planeación estratégica.	Socialización del producto del presente trabajo		\$ 50,000.00	\$ 20,000.00			
	Validación y aprobación del productos del presente trabajo						\$ 10,000.00
	Adoptar e implemetar el producto del pesente trabajo		\$ 120,000.00			\$ 110,000.00	
Estructurar un informe periódico del análisis financiero de la empresa y sus recomendaciones.	Definir contenido del informe	\$ 50,000.00					\$ 20,000.00
	Establecer periodicidad y fechas de reunion para discutir los resultados			\$ 20,000.00			
	Capacitar a las socias en temas finacineros mediante el Curso virtual de administrarción financiera para no financieros					\$ 50,000.00	
Establecer una segmentación de los clientes y las políticas para atenderlos.	Analizar el mercado para detectar necesidades						
	Clasificación de clientes según volumen de compra	\$2,700,000.00	\$ 150,000.00				\$ 20,000.00
	Establecer política comercial para la captación y retención de clientes						
Ampliar el número de clientes mediante estrategias comerciales y alianzas estratégicas.	Identificar las empresas que podrían ser parte de la alianza				\$ 50,000.00		
	Contactar y visitar las empresas para negociar		\$ 120,000.00	\$ 100,000.00	\$300,000.00	\$ 160,000.00	
	Elaboración del documento legal de la alianza	\$ 500,000.00	\$ 50,000.00				\$ 10,000.00
Conformar el organigrama, el manual de funciones y el sistema de evaluación.	Identificar las necesidades de personal						
	Diseñar los cargos y sus manuales	\$2,100,000.00					\$ 20,000.00
	Definir estructura organizacional						
	Establecer sistemas de evaluación del desempeño						
Diseñar un plan conjunto de acción para la atención de los clientes.	Clasificación y Priorización de clientes	\$ 50,000.00					
	Adquisición de base de datos		\$ 900,000.00				\$ 50,000.00
	Diseño del plan operativo en materia comercial		\$ 20,000.00				\$ 10,000.00
Total por recurso		\$5,400,000.00	\$1,410,000.00	\$ 140,000.00	\$350,000.00	\$ 370,000.00	\$ 140,000.00
Gran total							\$7,810,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta que, con el ánimo de hacer más económica la intervención, se capacitarán a las socias en cursos gratuitos y virtuales ofertados por el SENA.

Igualmente se destaca la importancia de contratar personas expertas para temas específicos como asesorías en mercadeo, recursos humanos y aspectos legales. De allí que el valor asignado a este tipo de recursos sea el mayor alcanzando un valor de \$5'400.000.

La propuesta requiere una inversión total de \$7'810.000. Esto supone que la empresa deberá destinar para este fin un valor cercano a las \$1.952.500 en promedio mensual.

9.3. POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN

En el entendido que la política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir y que son estas las que enmarcan el accionar de la empresa para el cumplimiento de los objetivos, se presenta una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de la empresa CGPO SAS.

Una vez creada la política, ésta debe quedar documentada y ser incluida en el Manual de Calidad o en el Manual Gestión Integral de la empresa CGPO SAS. Además, la política debe ser distribuida y conocida por los empleados, debe ser implementada y servir como punto de partida a la hora de redactar el resto de documentos de la compañía.

Las líneas sobre las que se debe fundamentar la política integrada de gestión de la empresa son:

- La empresa CGPO SAS se compromete a cumplir con lo dispuesto en la normativa legal y con los compromisos contractuales que ha suscrito con sus clientes y con el resto de grupos de interés.
- Las actividades de la compañía serán gestionadas por procesos, estableciéndose objetivos ambiciosos para los procesos clave que serán evaluados y actualizados con una periodicidad mínima anual.
- Se establecerán sistemas adecuados para prevenir la contaminación y gestionar los recursos de forma eficiente.

- Se seguirá una sistemática de mejora continua que permita mejorar la forma de realizar y gestionar las actividades de la compañía para así aumentar su eficacia y eficiencia.
- Sus acciones se enfocarán a la creación de valor para los clientes, a través de soluciones óptimas en relación al beneficio – costo.
- Se entiende como base del desarrollo organizacional de la empresa CGPO SAS, el desarrollo de su talento humano. Por lo tanto, se debe garantizar su formación y capacitación permanente.

9.4. INDICADORES DE GESTIÓN

La empresa debe contar con los mecanismos necesarios para la medición que retroalimenten a la organización y que permitan mejorar la toma de decisiones, para la mejora continua de sus procesos.

Por lo anterior, se han identificado y diseñado indicadores de gestión como parte del proceso de planeación estratégica, de forma que se obtenga mediciones adecuadas del desempeño de los objetivos estratégicos de CGPO SAS.

La construcción de los indicadores se realizó mediante un proceso que inicialmente identificó una variable a medir, se definió una fórmula de cálculo y se definió su frecuencia de cálculo y de análisis.

Los indicadores propuestos se presentan a continuación.

Tabla 35. Indicadores de gestión

	Objetivo	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Variable	Formula de calculo	Frecuencia de cálculo	Frecuencia de análisis
Financieros	Aumentar los ingresos por ventas	19%	20%	23%	25%	Ingresos	$((\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos del periodo anterior}) / \text{Ingresos del periodo anterior}) * 100$	Anual	Anual
	Acrecentar la utilidad neta	51%	53%	55%	57%	Utilidad Neta	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas del periodo}$	Anual	Anual
	Incrementar la rentabilidad neta	1,5 Puntos	2 Puntos	3 puntos	4 puntos	Rentabilidad	$((\text{Rentabilidad neta del periodo actual} - \text{rentabilidad neta del periodo anterior}) / \text{Rentabilidad neta del periodo anterior}) * 100$	Anual	Anual
Crecimiento	Aumentar el número de clientes	3 clientes	6 clientes	10 clientes	15 clientes	Número de clientes	Número de clientes activos en el último semestre	Semestral	Semestral
	Incrementar la participación en el mercado	1,5 puntos	2 Puntos.	2,5 puntos	3 puntos	Participación en el mercado	$\text{Ventas totales de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}$	Semestral	Anual
Calidad	Creer la satisfacción del cliente	78%	81%	85%	90%	Satisfacción del cliente	$(\text{Clientes que califican como satisfechos} / \text{total clientes encuestados}) * 100$	Mensual	Trimestral
	Mantener el nivel de sanciones a clientes en un porcentaje igual a cero, de manera anual.	0	0	0	0	Quejas y reclamos	$\text{Número de quejas} / \text{Año}$	Mensual	Anual

	Objetivo	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Variable	Formula de calculo	Frecuencia de cálculo	Frecuencia de análisis
Productividad	Elevar las horas de capacitación del personal	96	120	144	168	Horas de capacitación	Total de horas de capacitación / Año	Anual	Anual
	Aumentar la evaluación de desempeño promedio	3,2	3,5	3,7	4,0	Desempeño	Sumatoria de las calificaciones obtenidos / Número de trabajadores evaluados	Trimestral	Trimestral
Innovación	Desarrollar nuevos servicios	1 servicio	2 servicio	3 servicios	4 servicios	Innovación	Número de servicios nuevos / Año	Semestral	Anual
Resp. social	Disminuir los desechos sólidos de la empresa	12%	17%	20%	22%	Separación en la fuente	$((\text{Desechos actuales} - \text{Desechos del periodo anterior}) / \text{Desechos del periodo anterior}) * 100$	Mensual	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

CGPO SAS, ha estado presente en el mercado de la prestación de servicios de salud ocupacional desde el año 2013 y ha contado con una etapa de crecimiento en la venta de sus servicios, amparándose en las favorables condiciones de su ambiente y sector, como lo son las reformas en la legislación colombiana; no obstante, debido a la carencia de un direccionamiento estratégico no ha aprovechado de manera adecuada sus potencialidades ni las grandes oportunidades de crecimiento que le brinda su sector.

Una de las fortalezas que fueron más relevantes de CGPO SAS es su excelente microlocalización, ubicación que le permite tener cercanía a un gran número de clientes potenciales, que se caracterizan porque pueden brindarle un volumen masivo de usuarios de sus servicios. Esta situación es un factor determinante para que la compañía eleve su nivel de ventas.

Dentro de las estrategias sugeridas se presenta una concentración en el desarrollo de alianzas estratégicas, enfocada principalmente a las empresas que prestan asesorías en materia de salud ocupacional a las entidades prestadoras de servicio de salud. Estas acciones indiscutiblemente tienen que ir soportadas con un mejoramiento de los procesos internos para garantizar el cumplimiento, así como una estructuración en materia comercial y de gestión del talento humano. De esta manera se conjugarían los factores internos, que le permita a la empresa responder a las demandas del entorno, cumpliendo así los objetivos consignados en esta propuesta de planeación estratégica.

En congruencia con lo expuesto en el ítem anterior, CGPO SAS posee importantes potencialidades que argumentan su necesidad y sus posibilidades de crecimiento, entre otras, está el contar con un equipo humano y técnico idóneo para la prestación de sus servicios, y tener unos requisitos legales óptimos para su operación, así como también un desempeño financiero que le permite acceder a fuentes de financiación para soportar la ejecución de las propuestas sugeridas en el presente proyecto.

Sin embargo, se pudo evidenciar que para lograr el incremento en número de clientes y tomando en cuenta el enfoque estratégico propuesto, la empresa CGPO SAS presenta ciertas falencias. Estas se pueden contrarrestar fácilmente, mediante la ampliación de su planta de personal, a través de la contratación por prestación de servicios de profesionales idóneos. Esto se lograría utilizando la figura del freelance, la cual resultaría beneficiosa para ambas partes.

La sana situación financiera de la compañía evidenciada en su continuo crecimiento, adecuada rentabilidad, generación de recursos para autofinanciamiento y bajo endeudamiento se convierte en una fortaleza que facilita la implementación de un proceso de reorganización y expansión. De acuerdo con las proyecciones financieras y bajo un escenario conservador, la empresa contará con capacidad para financiar su operativa sin necesidad de recurrir a financiamiento externo.

CGPO SAS posee una capacidad soportada en su buena imagen y la experiencia individual de sus socias y como empresa. Por lo tanto, debe hacerse uso de este prestigio para incursionar en otros segmentos de la consultoría, debido que hoy día no se aprovecha este potencial.

11. RECOMENDACIONES

Para cualquier organización, y más para una que brinda servicios de asesoría, contar con una adecuada planeación estratégica trae como ventaja una ayuda importante para mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

Este proceso continuado de planear con visión estratégica obliga a la organización a estar atenta a los cambios que se presenten en sus entornos, de tal forma que podrá anticiparlos para sacar ventajas de los escenarios positivos y atenuar el impacto de los eventos que puedan considerarse negativos.

Dentro de los cambios que se presenta con mayor frecuencia son los relacionados con la cultura y en especial con los hábitos de consumo. Para este caso, el consumo responsable indica que el colombiano promedio está teniendo gran preferencia por productos y servicios que muestren gran responsabilidad social, disminuyendo el impacto en el ambiente. Por lo tanto, es recomendable incluir elementos que resalten esta filosofía en el accionar de la empresa. Con esto no solo logrará posicionarse como una alternativa válida en tal sentido para sus clientes.

Según lo expuesto en el análisis sectorial, el gobierno nacional y departamental le está apostando al desarrollo del clúster de la salud, incluyendo en este las empresas prestadoras de servicios de salud y de estética. Por lo tanto, el mercado potencial de la empresa CGPO SAS se verá incrementado. Esto supone que la empresa deberá fortalecer sus procesos internos y su estructura organizacional para atender el posible incremento de la demanda.

Es necesario realizar las acciones de mercadeo, orientándolas principalmente a la identificación de clientes prestadores del servicio de salud, lo cual conseguirá que CGPO SAS incremente sus ingresos aprovechando sus costos fijos al captar un mayor volumen de usuarios.

Respecto al desarrollo de la operación de CGPO SAS se percibe que hay ausencia de programas y actividades encausadas a la coordinación del trabajo de las socias, lo cual promueve una desorganización e impacta los cronogramas. Por lo anterior, sería recomendable diseñar programas de trabajo, cuyo objetivo fundamental sea que el aprovechamiento del tiempo, evitando la duplicidad de

esfuerzos y tareas con el fin de generar sinergia para el crecimiento de la empresa.

Dado que la compañía cuenta con una buena salud financiera, soportada en una utilidad neta equivalente al 19.8% de los ingresos; es importante que se optimice a través de la destinación de recursos para mejorar los procesos de aprendizaje de manera que la empresa cuente con una adecuada capacidad y calidad de servicio. De acuerdo con el análisis financiero esto puede ser apalancado con los recursos generados por la compañía.

Se recomienda la estructuración de un plan de Gestión y seguimiento comercial, así como la conformación del proceso de dirección estratégica, que liderado por la Gerencia defina los presupuestos de crecimiento, valide los mecanismos para su ejecución y que a su vez efectúe una revisión periódica de su avance y cumplimiento.

Es necesario que las socias obtengan formación en torno a la Administración de Empresas por cuanto se evidencia que su formación en esta materia ha sido netamente empírica y que logros administrativos han sido fruto de una gestión no programada. Para lograr esto se recomienda adherirse a los programas gratuitos del SENA, para así optimizar el presupuesto y destinar recursos para fines comerciales.

Es importante establecer un proceso de control y seguimiento a la gestión que tenga como función efectuar supervisión general del cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos, mejorando así la prospección de la empresa y la toma de decisiones.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, I. (1997) La Dirección Estratégica en la práctica empresarial Addison Wesley, Buenos Aires.
- ACKOFF. R. L. (1981) Planificación de la Empresa del Futuro. Limusa, México.
- BETANCOURT, B. (1995) Papeles de trabajo para planes estratégicos. (s.l.)
- _____. (2013) Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. (s.l.)
- _____.(2014) Entorno Organizacional. Análisis y diagnóstico. (s.l.)
- CENTTY VILLAFUERTE, D. (2006) Manual metodológico para el investigador científico. Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. Constitución Política de 1991.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. DECRETO 1011 de 2006.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. DECRETO 1030 de 2007.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. LEY 100 de 1993.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. LEY 1258 de 2008.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. RESOLUCIÓN 4396 de 2008.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. RESOLUCIÓN 2003 de 2014 del Ministerio de Salud y Protección Social.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. RESOLUCIÓN 1445 de 2006 del Ministerio de Salud y Protección Social
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. RESOLUCIÓN 1164 de 2002 del Ministerio de Salud y Protección Social
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. RESOLUCIÓN 0631 de 2015 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- COLOMBIA, LEYES Y DECRETOS. RESOLUCIÓN 2436 de 2007 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

DEMING, W. E. (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis.* Díaz de Santos, S.A. (s.l.)

FRED R., D. (2008). *Concepto administración estratégica.* (s.l.)

GAITÁN ROZO, A. (2009) “La SAS: una nueva alternativa para las empresas de familia”, en *Empresas colombianas: actualidad y perspectivas*, Bogotá, Superintendencia de Sociedades, 2009, p. 12. Puede verse también: CARLOS ANDRÉS ARCILA SALAZAR. “Sociedad por acciones simplificada”, en *Revist@ e-mercatori@, volumen 8, número 1*, Universidad Externado de Colombia, 2009, p. 3, en [<http://www.emercatoria.edu.co/PAGINAS/VOLUMEN8/01.html#sociedad>]

GUÍA CALI EN CIFRAS (2014). Departamento Administrativo de Planeación.

MINTZBERG, H. (1998) *Safari a la Estrategia.* (s.l.)

PÉREZ CASTAÑO, M. (1990) *Guía práctica de planeación estratégica.* (s.l.)

PORTER, M. E. (1997) *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia.* (s.l.)

Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/son/beneficios-tributarios-companias-40562>

Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuantas-reformas-tributarias-ha-tenido-colombia/206248>

13. ANEXOS

Anexo A. Estándares de habilitación de los servicios de salud

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
Talento Humano	El talento humano en salud, cuenta con la autorización expedida por la autoridad competente, para ejercer la profesión u ocupación.			
	Los prestadores de servicios de salud determinarán la cantidad necesaria de talento humano requerido para cada uno de los servicios ofertados, de acuerdo con la capacidad instalada, la relación entre oferta y demanda, la oportunidad en la prestación y el riesgo en la atención.			
	Los prestadores demostrarán haber desarrollado acciones de formación continua del talento humano en salud, en los procesos prioritarios asistenciales ofertados.			
	Las instituciones que actúen como escenarios de práctica formativa en el área de la salud, deberán tener formalmente suscritos convenios docencia servicio o documento formal donde se definan los lineamientos de la relación docencia – servicio, según aplique, y contar con procedimientos para la supervisión de personal en entrenamiento, por parte de personal debidamente autorizado para prestar servicios de salud. Los procedimientos			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	incluyen mecanismos de control para su cumplimiento y están de acuerdo con la normatividad vigente.			
	Los prestadores de servicios de salud, determinarán para cada uno de los servicios que se utilicen como escenarios de práctica formativa en el área de la salud, el número máximo de estudiantes que simultáneamente accederán por programa de formación y por jornada, teniendo en cuenta: capacidad instalada, relación oferta-demanda, riesgo en la atención, mantenimiento de las condiciones de respeto y dignidad del paciente y oportunidad.			
	Todos los servicios que se presten en la modalidad extramural, cuentan con el mismo perfil del talento humano establecido en el estándar para su prestación en el ámbito intramural.			
	Cuando fuera de salas de cirugía, se realicen procedimientos bajo sedación Grado I y II, por ejemplo en algunos procedimientos de radiología, gastroenterología y odontología, el encargado de realizar la sedación, será un profesional diferente a quien está realizando el procedimiento, será éste el responsable de la sedación y su perfil será el de un anestesiólogo o profesional médico u odontólogo con certificado de formación en			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	soporte vital básico y certificado de formación para sedación.			
	La realización de sedación profunda grado III (Cuando el paciente responde a estímulos dolorosos o repetitivos), cuenta con profesional con certificado de formación en: Soporte vital avanzado. Monitoria de EKG. Métodos avanzados en manejo de vía aérea. Sedación. Lectura e interpretación electrocardiográfica.			
	Si realiza sedación grado IV, cuenta con anesthesiólogo.			
	Una vez termine el procedimiento los pacientes deberán ser vigilados por enfermera o auxiliar de enfermería, bajo la supervisión del profesional que realizó el procedimiento quien es el responsable del mismo.			
	Para sedación en odontología con óxido nitroso, el odontólogo, debe contar con certificado de formación para el uso clínico y práctico de este gas.			
	El odontólogo deberá estar acompañado del personal de apoyo correspondiente. El personal de apoyo, debe encargarse únicamente de la administración del medicamento, monitoreo continuo del paciente y registrar los signos vitales y la respuesta a la sedación			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	Cuenta con anestesiólogo cuando la atención se trate de pacientes con características particulares; como poco colaboradores, edades extremas, con enfermedades severas: cardíacas, pulmonares, hepáticas, renales o del sistema nervioso central; cualquier alteración del grado de consciencia, con obesidad mórbida, con apnea del sueño, embarazadas, o quienes abusan del alcohol o de las drogas, antecedentes de sedación fallida o que presentaron efectos adversos a algún medicamento utilizado en la sedación; por tener un elevado riesgo de desarrollar complicaciones relacionadas con la sedación/analgesia.			
Infraestructura	Las condiciones de orden, aseo, limpieza y desinfección son evidentes y responden a un proceso dinámico de acuerdo a los servicios prestados por la institución.			
	Los servicios de urgencias, hospitalarios, quirúrgicos y/u obstétricos, solo se podrán prestar en edificaciones exclusivas para la prestación de servicios de salud.			
	Las instituciones o profesionales independientes que presten servicios exclusivamente ambulatorios, podrán funcionar en edificaciones de uso mixto, siempre y cuando la infraestructura del servicio, sea exclusiva para prestación de			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	servicios de salud, delimitada físicamente, con acceso independiente para el área asistencial.			
	Las instalaciones eléctricas (tomas, interruptores, lámparas) de todos los servicios deberán estar en buenas condiciones de presentación y mantenimiento.			
	En instituciones prestadoras de servicios de salud que funcionen en edificaciones de hasta tres (3) pisos existen ascensores o rampas. En edificaciones de cuatro (4) o más pisos, contados a partir del nivel más bajo construido, existen ascensores.			
	Las áreas de circulación deben estar libres de obstáculos de manera que permitan la circulación y movilización de pacientes, usuarios y personal asistencial.			
	Si se tienen escaleras o rampas, el piso de éstas es uniforme y de material antideslizante o con elementos que garanticen esta propiedad en todo su recorrido, con pasamanos de preferencia a ambos lados y con protecciones laterales hacia espacios libres.			
	Para la movilización de usuarios de pie, en silla de ruedas, o camilla, la cabina de los ascensores deberá tener las dimensiones interiores mínimas que permita la maniobrabilidad de estos elementos al interior y un espacio libre delante de la puerta de la			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	cabina que permita su desplazamiento y maniobra.			
	En los accesos, áreas de circulación y salidas, se deberán evitar los cruces de elementos sucios y limpios. Si las áreas de circulación son compartidas, se utilizan los accesorios para garantizar el debido empaque y transporte de los elementos sucios y limpios, utilizando compresores, vehículos para la recolección interna de residuos, carros de comida, instrumental quirúrgico y de procedimientos, etc.			
	En instituciones prestadoras de servicios de salud, cuentan con unidades sanitarias para personas con discapacidad.			
	La institución cumple con las condiciones establecidas en el marco normativo vigente para la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.			
	Las instituciones donde se presten servicios de internación, obstetricia, urgencias y recuperación quirúrgica, cuentan con: ambientes exclusivos para el lavado y desinfección de patos o los baños; los cuales cuentan con ducha o aspersores tipo ducha teléfono, para éste fin.			
	Disponibilidad de gases medicinales: (oxígeno, aire medicinal y succión) con equipo o con puntos de sistema central con			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	regulador.			
	La institución cuenta con suministro de energía eléctrica y sistemas de comunicaciones.			
	En edificaciones donde se presten servicios quirúrgicos, obstétricos, de laboratorio clínico de mediana y alta complejidad, urgencias, transfusión sanguínea, diálisis renal, hospitalarios, unidades de cuidado intermedio e intensivo, de apoyo de imágenes diagnósticas, vacunación, servicio farmacéutico, aquellos que requieran cadena de frío y las áreas de depósito y almacén de la institución; éstos cuentan con: fuente de energía de emergencia y tanques de almacenamiento de agua para consumo humano.			
	Los pisos, paredes y techos de todos los servicios deberán ser de fácil limpieza y estar en buenas condiciones de presentación y mantenimiento.			
	En ambientes donde se requieran procesos de lavado y desinfección más profundos como: servicios quirúrgicos, gineco-obstétricos, unidades de cuidado intermedio e intensivo, unidad de quemados, hospitalización, odontológicos, laboratorios, servicio de transfusión sanguínea, terapia respiratoria, áreas de esterilización, depósitos			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	temporales de cadáveres, zonas de preparación de medicamentos, áreas para el almacenamiento de residuos; los pisos, paredes y techos, deberán estar recubiertos en materiales sólidos, lisos, lavables, impermeables y resistentes a los procesos de uso, lavado y desinfección.			
	Los ambientes de trabajo sucio cuentan con lavamanos y mesón de trabajo que incluye poceta de lavado o vertedero.			
	Los mesones y superficies de trabajo, tendrán acabado en materiales lisos, lavables, impermeables y resistentes a los procesos de uso, lavado limpieza y desinfección.			
	Si la institución presta servicios de hospitalización, urgencias, UCI, servicios quirúrgicos, obstétricos; los ascensores son de tipo camilleros y los servicios cuentan con un ambiente exclusivo para el manejo de la ropa sucia.			
	El prestador que utilice para su funcionamiento equipos de rayos X, cuenta en forma previa a la habilitación con licencia de funcionamiento de equipos de rayos X de uso médico vigente expedida por la entidad departamental o distrital de salud.			
	El prestador que utilice para su funcionamiento, fuentes radiactivas, cuenta en forma previa a la habilitación, con Licencia de			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	Manejo de Material Radiactivo vigente, expedida por la autoridad reguladora nuclear (Ministerios de Salud y Protección Social y Minas y Energía o la entidad por éste designada para tal fin).			
	En las instituciones prestadoras de servicios de salud, existe un ambiente de uso exclusivo para el almacenamiento central de residuos hospitalarios y similares.			
	Los lugares destinados al almacenamiento central y temporal de residuos hospitalarios y similares, cumplen con las características establecidas en la Resolución 1164 de 2002 o las normas que la modifiquen o sustituyan.			
	La institución dispone en cada uno de los servicios de ambientes de aseo de: poceta, punto hidráulico, desagüe y área para almacenamiento de los elementos de aseo.			
	En los servicios quirúrgicos, obstétricos, de hospitalización, urgencias y zonas de esterilización, en todas las complejidades, los ambientes de aseo son exclusivos para el servicio.			
	La institución donde se realicen procedimientos de transfusión de sangre total o de sus componentes dispone de un área con iluminación y ventilación natural y/o artificial, para la ubicación de la dotación requerida de acuerdo a los componentes a			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	transfundir.			
Dotación	Utiliza los equipos que cuenten con las condiciones técnicas de calidad y soporte técnico - científico.			
	En las áreas donde se requiera el cumplimiento del protocolo de lavado de manos, se cuenta con jabón líquido de manos y sistema de secado.			
	Realiza el mantenimiento de los equipos biomédicos eléctricos o mecánicos, con sujeción a un programa de revisiones periódicas de carácter preventivo y calibración de equipos, cumpliendo con los requisitos e indicaciones dadas por los fabricantes y con los controles de calidad de uso corriente, en los equipos que aplique. Lo anterior estará consignado en la hoja de vida del equipo, con el mantenimiento correctivo.			
	En los sistemas centralizados de gases medicinales, se realiza el mantenimiento a los componentes del sistema como unidades de regulación, cajas de control, alarmas, compresores, secadores, monitores y bombas de succión.			
	Cuenta con profesional en áreas relacionadas o tecnólogos o técnicos, con certificado de formación para el mantenimiento de los equipos biomédicos y sistemas de gases medicinales. Esta actividad puede ser			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	contratada a través de proveedor externo.			
	Cuando se requiera carro de paro, éste cuenta con equipo básico de reanimación, el cual incluirá resucitador pulmonar manual, laringoscopio con hojas para adulto y/o pediátrica, según la oferta de servicios, que garanticen fuente de energía de respaldo; guía de intubación para adulto y/o pediátrica, según la oferta de servicios; desfibrilador con monitoreo básico de electrocardiografía, fuente de oxígeno, sistema de succión y lo demás que cada prestador establezca, incluyendo dispositivos médicos y medicamentos.			
	Cuenta con elementos para comunicación externa e interna.			
	Para los servicios donde se realicen procedimientos con sedación, cuenta con: Monitor de signos vitales. Succión con sondas para adultos y pediátrica según el paciente a atender. Oxígeno y oxígeno portátil. Oxímetro de pulso y tensiómetro, cuando no se encuentren incluidos en el monitor de signos vitales.			
	Para las Instituciones donde se realicen procedimientos de transfusión de sangre total o de sus componentes, contar con: 1. Nevera o depósito frío para el			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>almacenamiento de sangre o de sus componentes.</p> <p>2. Sistema de registro y control de temperatura entre 1°C y 6°C.</p> <p>3. Alarma audible que alerte cambios próximos al límite en que la sangre pueda deteriorarse.</p> <p>4. Equipo para descongelar plasma, cuando aplique.</p> <p>5. Congelador para la conservación de plasma o crioprecipitados con registro y control de temperatura por debajo de -18°C y sistema de alarma audible que alerte cambios próximos al límite en que el componente almacenado pueda deteriorarse, cuando aplique.</p> <p>6. Agitador o rotador de plaquetas, cuando aplique.</p>			
Medicamentos, Dispositivos Médicos e Insumos	<p>Todo prestador de servicios de salud, deberá llevar registros con la información de todos los medicamentos para uso humano requeridos para la prestación de los servicios que ofrece; dichos registros deben incluir el principio activo, forma farmacéutica, concentración, lote, fecha de vencimiento, presentación comercial, unidad de medida y registro sanitario vigente expedido por el INVIMA.</p>			
	<p>Para dispositivos médicos de uso humano requeridos para la prestación de los servicios</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	de salud que ofrece, debe contar con soporte documental que asegure la verificación y seguimiento de la siguiente información: descripción, marca del dispositivo, serie (cuando aplique), presentación comercial, registro sanitario vigente expedido por el INVIMA o permiso de comercialización, clasificación del riesgo (información consignada en el registro sanitario o permiso de comercialización) y vida útil si aplica.			
	Todo prestador tiene definidas y documentadas las especificaciones técnicas para la selección, adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, conservación, control de fechas de vencimiento, control de cadena de frío, distribución, dispensación, devolución, disposición final y seguimiento al uso de medicamentos, homeopáticos, fitoterapéuticos, productos biológicos, componentes anatómicos, dispositivos médicos (incluidos los sobre medida), reactivos de diagnóstico in vitro, elementos de rayos X y de uso odontológico; así como de los demás insumos asistenciales que utilice la institución incluidos los que se encuentran en los depósitos o almacenes de la institución y en la atención domiciliaria y extramural, cuando aplique.			
	El prestador que realice algún tipo de			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	actividad con medicamentos de control especial para la prestación de servicios de salud, deberá contar con la respectiva resolución de autorización vigente, por parte del Fondo Nacional de Estupefacientes o la entidad que haga sus veces y cumplir con los requisitos exigidos para el manejo de medicamentos de control, de acuerdo con la normatividad vigente.			
	Todo prestador debe contar con programas de seguimiento al uso de medicamentos, dispositivos médicos (incluidos los sobre medida) y reactivos de diagnóstico in vitro, mediante la implementación de programas de farmacovigilancia, tecnovigilancia y reactivo vigilancia, que incluyan además la consulta permanente de las alertas y recomendaciones emitidas por el INVIMA.			
	Los medicamentos homeopáticos, fitoterapéuticos, productos biológicos, componentes anatómicos, dispositivos médicos (incluidos los sobre medida), reactivos de diagnóstico in vitro, elementos de rayos X y de uso odontológico y demás insumos asistenciales que utilice el prestador para los servicios que ofrece, incluidos los que se encuentran en los depósitos o almacenes de la institución se almacenan bajo condiciones de temperatura, humedad,			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>ventilación, segregación y seguridad apropiadas para cada tipo de insumo de acuerdo con las condiciones definidas por el fabricante o banco de componente anatómico. El prestador debe contar con instrumentos para medir humedad relativa y temperatura, así como evidenciar su registro, control y gestión.</p>			
	<p>Se tienen definidas normas institucionales y procedimientos para el control del cumplimiento que garanticen que no se reúsen dispositivos médicos. En tanto se defina la relación y condiciones de reúso de dispositivos médicos, los prestadores de servicios de salud podrán reusar, siempre y cuando, dichos dispositivos puedan reusarse por recomendación del fabricante, definan y ejecuten procedimientos basados en evidencia científica que demuestren que el reprocesamiento del dispositivo no implica reducción de la eficacia y desempeño para la cual se utiliza el dispositivo médico, ni riesgo de infecciones o complicaciones por los procedimientos para el usuario, con seguimiento a través del comité de infecciones.</p> <p>Por lo anterior, el prestador debe tener documentado el procedimiento institucional para el reúso de cada uno de los dispositivos</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	médicos que el fabricante recomiende, que incluya la limpieza, desinfección, empaque, reesterilización con el método indicado y número límite de reúsos, cumpliendo con los requisitos de seguridad y funcionamiento de los dispositivos médicos, nuevo etiquetado, así como los correspondientes registros de estas actividades.			
	Si realiza reenvase, reempaque, preparaciones magistrales, preparación y/o ajuste de dosis de medicamentos, incluidos los oncológicos, y/o preparación de nutrición parenteral; se debe contar con la certificación de buenas prácticas de elaboración, expedida por el INVIMA.			
	Los gases medicinales deberán cumplir con los requerimientos establecidos en la normatividad vigente y los requisitos para el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura cuando sean fabricados en la institución.			
	Para los servicios donde se requiera carro de paro y equipo de reanimación, su contenido (medicamentos, soluciones, dispositivos médicos), deberá ser definido por el servicio que lo requiera, de acuerdo con la morbilidad y riesgos de complicaciones más frecuentes, garantizando su custodia, almacenamiento, conservación, uso y vida útil.			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
Procesos Prioritarios	Cuenta con procesos documentados, socializados y evaluados, de acuerdo al tipo de prestador de servicios de salud, según aplique.			
	Cuenta con un programa de seguridad del paciente que provea una adecuada caja de herramientas, para la identificación y gestión de eventos adversos, que incluya como mínimo: Planeación estratégica de la seguridad: Existe una política formal de Seguridad del Paciente acorde a los lineamientos para la implementación de la política de seguridad del paciente en la República de Colombia. Existe un referente y/o un equipo institucional para la gestión de la seguridad de pacientes, asignado por el representante legal.			
	Fortalecimiento de la cultura institucional: El prestador tiene un programa de capacitación y entrenamiento del personal en el tema de seguridad del paciente y en los principales riesgos de la atención de la institución. El programa debe mantener una cobertura del 90% del personal asistencial, lo cual es exigible a los dos años de la vigencia de la presente norma.			
	Medición, análisis, reporte y gestión de los eventos adversos:			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>La institución tiene un procedimiento para el reporte de eventos adversos, que incluye la gestión para generar barreras de seguridad que prevengan ocurrencias de nuevos eventos.</p>			
	<p>Procesos Seguros: Se tienen definidos, se monitorean y analizan los indicadores de seguimiento a riesgos según características de la institución y los lineamientos definidos en el Sistema de Información para la Calidad. Se realizan acciones para intervenir los riesgos identificados a partir de la información aportada por los indicadores de seguimiento a riesgos. Se evalúa el efecto de las acciones realizadas para la minimización de los riesgos y se retroalimenta el proceso. Se tienen definidos y documentados los procedimientos, guías clínicas de atención y protocolos, de acuerdo con los procedimientos más frecuentes en el servicio, e incluyen actividades dirigidas a verificar su cumplimiento. La institución cuenta con un procedimiento para el desarrollo o adopción de guías de práctica clínica para la atención de las patologías o condiciones que atiende con mayor frecuencia en cada servicio.</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>Las guías a adoptar serán en primera medida las que disponga el Ministerio de Salud y Protección Social. Estas guías serán una referencia necesaria para la atención de las personas siendo potestad del personal de salud acogerse o separarse de sus recomendaciones, según el contexto clínico. En caso de no estar disponibles, la entidad deberá adoptar guías basadas en la evidencia nacional o internacional.</p> <p>Si decide elaborar guías basadas en la evidencia, éstas deberán acogerse a la Guía Metodológica del Ministerio de Salud y Protección Social.</p> <p>Los procesos, procedimientos, guías y protocolos son conocidos por el personal encargado y responsable de su aplicación, incluyendo el personal en entrenamiento y existe evidencia de su socialización y actualización.</p> <p>Cada institución establecerá procedimientos en los cuales la guía que adopte o desarrolle, esté basada en la evidencia.</p> <p>La institución cuenta con protocolos para el manejo de gases medicinales que incluya atención de emergencias, sistema de alarma respectivo y periodicidad de cambio de los dispositivos médicos usados con dichos gases.</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>Cuenta con protocolo que permita detectar, prevenir y disminuir el riesgo de accidentes e incidentes de carácter radiológico.</p> <p>Cuenta con protocolo para el manejo de la reanimación cardiopulmonar, con la revisión del equipo y control de su contenido, cuando el servicio requiera éste tipo de equipos.</p> <p>Cuenta con protocolo para la socialización, manejo y seguridad de las tecnologías existentes en la Institución y por servicio.</p>			
	<p>Si el prestador realiza procedimientos de venopunción y colocación y mantenimiento de sondas, cuenta con procesos, procedimientos y/o actividades documentados y divulgados al respecto, que contengan como mínimo lo siguiente:</p> <p>En protocolo de venopunción: acciones para prevenir las flebitis infecciosas, químicas y mecánicas.</p> <p>En protocolo de manejo de colocación y mantenimiento de sondas vesicales: acciones para evitar la infección asociada al dispositivo y otros eventos que afectan la seguridad del paciente.</p> <p>Se tienen definidos los procesos de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de Atención en Salud con el fin entre otros, de realizarle seguimiento a los riesgos en la prestación de los servicios.</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>La Institución cuenta con indicadores de mortalidad, morbilidad y eventos adversos, los cuales son utilizados para su gestión.</p> <p>Se reportan los eventos de obligatoria notificación al Sistema de Vigilancia Epidemiológica.</p> <p>Se reportan los indicadores de calidad y el nivel de monitoreo del SOGC y/o los solicitados por la Superintendencia Nacional de Salud en los plazos definidos.</p>			
	<p>En la detección, prevención y reducción del riesgo de infecciones asociadas a la atención, cuenta con un protocolo de lavado de manos explícitamente documentado e implementado, en los 5 momentos que son:</p> <p>Antes del contacto directo con el paciente.</p> <p>Antes de manipular un dispositivo invasivo a pesar del uso de guantes.</p> <p>Después del contacto con líquidos o excreciones corporales mucosas, piel no intacta o vendaje de heridas.</p> <p>Después de contacto con el paciente.</p> <p>Después de entrar en contacto con objetos (incluso equipos médicos que se encuentren alrededor del paciente).</p> <p>La Institución cuenta con procedimientos, guías o manuales que orientan la medición, análisis y acciones de mejora para:</p> <p>Educar al personal asistencial y a los</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>visitantes en temas relacionados con la prevención de las infecciones asociadas al cuidado de la salud, según el riesgo.</p> <p>La aplicación de precauciones de aislamiento universales.</p> <p>Normas de bioseguridad en los servicios, con especificaciones de elementos y barreras de protección, según cada uno de los servicios y el riesgo identificado.</p> <p>Uso y reúso de dispositivos médicos.</p> <p>Manejo y gestión integral de los residuos generados en la atención de salud y otras actividades.</p> <p>Asepsia y antisepsia en relación con: planta física, equipo de salud, el paciente, Instrumental y equipos.</p> <p>Cuenta con protocolo de:</p> <p>Limpieza y desinfección de áreas.</p> <p>Superficies.</p> <p>Manejo de ropa hospitalaria.</p> <p>Descontaminación por derrames de sangre u otros fluidos corporales en los procedimientos de salud.</p> <p>Los servicios que por su actividad requieran material estéril, cuentan con un manual de buenas prácticas de esterilización de acuerdo con las técnicas que utilicen. La Institución deberá cumplir con la normatividad relacionada con los procesos de esterilización</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social.			
	Los servicios que incluyan dentro de sus actividades la administración de medicamentos, cuentan con procesos definidos de los correctos, desde la prescripción hasta la administración de los medicamentos, que incluya como mínimo las siguientes verificaciones: Usuario correcto. Medicamento correcto. Dosis correcta. Hora correcta. Vía correcta. Cuenta además con el procedimiento y el paquete para el manejo de derrames y rupturas de medicamentos, en un lugar de fácil acceso, visible y con adecuada señalización.			
	El prestador cuenta con procesos y procedimientos para garantizar la identificación de todos los pacientes garantizando su custodia y vigilancia. El prestador cuenta con procedimientos para garantizar la custodia de las pertenencias de los pacientes durante la prestación de los servicios.			
	En zonas dispersas el prestador cuenta con material en los dialectos que utilicen sus			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	usuarios, dispone de traductor y concierda con la diversidad cultural del territorio, los protocolos de la atención en salud con enfoque diferencial.			
	El prestador cuenta con manual de bioseguridad, procedimientos documentados para el manejo de los residuos hospitalarios infecciosos y/o de riesgo biológico y/o de riesgo radiactivo, acorde a las características del prestador; así como con registros de control de la generación de residuos.			
	Se cuenta con protocolo o manual socializado y verificado de procedimientos para la remisión del paciente, que contemple: Estabilización del paciente antes del traslado. Medidas para el traslado. Lista de chequeo de los documentos necesarios para el traslado que incluya: Diligenciamiento de los formatos determinados por la normatividad vigente de referencia y contrarreferencia. Resultados de apoyos diagnósticos realizados al paciente. Resumen de historia clínica. 4. Mecanismos tecnológicos que le permitan realizar el proceso. (software, correo, entre otros). 5. Recurso humano que debe responsabilizarse de cada una de las etapas			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	del proceso.			
	<p>Cuando, fuera de cirugía, se realicen procedimientos bajo sedación Grado I y II, cuentan con:</p> <p>Protocolo de sedación.</p> <p>Protocolo de manejo de emergencias.</p> <p>Proceso documentado de seguimiento al riesgo, que incluya fichas técnicas de indicadores de complicaciones terapéuticas y medicamentosas, relacionadas con la sedación, medición, seguimiento y planes de mejoramiento.</p> <p>Lista de Chequeo, consignada en la historia clínica del paciente, que incluya la verificación de:</p> <p>Evaluación de la vía aérea.</p> <p>La determinación del tiempo de ayuno adecuado.</p> <p>Registro de monitoreo del nivel de conciencia, la saturación de oxígeno, frecuencia cardíaca, tensión arterial y frecuencia respiratoria.</p> <p>Registro de las variables hemodinámicas y respiratorias, a intervalos regulares.</p> <p>Todos estos registros se deben realizar antes, durante la intervención y hasta el momento del egreso del paciente.</p> <p>Recomendaciones de egreso suministradas al acompañante y/o acudiente.</p> <p>Protocolo que defina atención por</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>anestesiólogo a pacientes con características particulares, como poco colaboradores, edades extremas, con enfermedades severas: cardíacas, pulmonares, hepáticas, renales o del sistema nervioso central; cualquier alteración del grado de consciencia, con obesidad mórbida, con apnea del sueño, embarazadas, o quienes abusan del alcohol o de las drogas, antecedentes de sedación fallida o que presentaron efectos adversos a algún medicamento utilizado en la sedación; por tener un elevado riesgo de desarrollar complicaciones relacionadas con la sedación/analgesia.</p>			
	<p>Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud que oferten servicios de consulta externa, urgencias u hospitalización, cuentan con:</p> <p>Un Programa de atención en salud para víctimas de violencias sexuales que incluya como mínimo:</p> <p>Un documento del proceso institucional que orienta la atención en salud de las víctimas de violencias sexuales y su evaluación, según la Resolución 0459 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección Social, o la norma que la adicione, modifique o sustituya.</p> <p>Un documento que dé cuenta de la conformación del equipo institucional para la</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>gestión programática del Modelo y Protocolo de la atención integral en salud para las víctimas de violencias sexuales, en el marco de la Resolución 0459 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección Social, o la norma que la adicione, modifique o sustituya.</p> <p>Certificado de formación del personal asistencial de los servicios de urgencias, hospitalización y consulta externa en atención integral en salud de las víctimas de violencias sexuales.</p>			
	<p>Cuando se realicen procedimientos de transfusión, cuenta con:</p> <p>Convenio y/o contrato vigente con un Banco de Sangre para el suministro de sangre y componentes sanguíneos y la realización de las pruebas pretransfusionales, cuando la entidad no las realice.</p> <p>Procesos, procedimientos y/o actividades documentados y divulgados, en los servicios, en cuanto a la asepsia y antisepsia para el manejo del procedimiento de transfusión sanguínea.</p> <p>Protocolo para el manejo, investigación y análisis de las reacciones adversas a las transfusiones sanguíneas y procesos de hemovigilancia.</p> <p>Guía para formulación de sangre y hemocomponentes.</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>Aplica el paquete instruccional de las buenas prácticas para la seguridad de pacientes para prevenir complicaciones asociadas a la disponibilidad y manejo de sangre y componentes y a la transfusión sanguínea, que incluye:</p> <p>Implementar acciones oportunas y seguras en los procedimientos de abastecimiento, manejo de sangre y componentes.</p> <p>Recepción de los componentes sanguíneos con la verificación de las solicitudes de sangre y componentes, el estado físico, sello de calidad, cantidad, fechas de vencimiento, tipo de componente, identificación inequívoca de unidad de componente sanguíneo para asegurar la trazabilidad entre donante, unidad y receptor de la sangre y verificación del cumplimiento adecuado de la cadena de frío.</p> <p>Procesos para los componentes sanguíneos de manejo especial (paquete de urgencia), para donantes autólogos o para pacientes específicos (unidades pediátricas), para que sean fácilmente identificados por el personal del servicio y enfermería y se haga adecuado manejo y uso.</p> <p>Establece controles formales para:</p> <p>La entrega de los componentes sanguíneos: en la recepción de la orden médica, en la toma de la muestra, marcaje y entrega final al</p>			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	<p>servicio que realice la transfusión.</p> <p>La preparación de la sangre y componentes: en las pruebas de compatibilidad, identificación de la unidad, tipo de componente sanguíneo y del paciente receptor.</p> <p>La trazabilidad entre donante, unidad y receptor de la sangre, para su entrega a enfermería.</p>			
Historia Clínica y Registros	Toda atención de primera vez a un usuario debe incluir el proceso de apertura de historia clínica.			
	Todos los pacientes atendidos tienen historia clínica.			
	Se tienen definidos procedimientos para utilizar una historia única institucional y para el registro de entrada y salida de historias del archivo. Ello implica que la institución cuente con un mecanismo para unificar la información de cada paciente y su disponibilidad para el equipo de salud; no necesariamente implica tener historias únicas en físico, pueden tenerse separadas por servicios o cronológicamente, siempre y cuando la institución cuente con la posibilidad de unificarlas, cuando ello sea necesario.			
	El uso de medios electrónicos para la gestión de las historias clínicas, debe garantizar la confidencialidad y seguridad, así como el			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	carácter permanente de registrar en ella y en otros registros asistenciales, sin que se puedan modificar los datos una vez se guarden los registros.			
	Las historias clínicas se encuentran adecuadamente identificadas, con los contenidos mínimos que incluyan datos de identificación, anamnesis, tratamiento y el componente de anexos.			
	Las historias clínicas y/o registros asistenciales: Deben diligenciarse en forma clara, legible, sin tachones, enmendaduras, intercalaciones, sin dejar espacios en blanco y sin utilizar siglas. Cada anotación debe llevar la fecha y hora en la que se realiza, con el nombre completo y firma del autor de la misma. Son oportunamente diligenciados y conservados, garantizando la confidencialidad de los documentos protegidos legalmente por reserva. Son diligenciados y conservados garantizando la custodia y confidencialidad en archivo único.			
	Cuenta con un procedimiento de consentimiento informado, para que el paciente o el responsable del paciente, aprueben o no, documentalmente, el procedimiento e intervención en salud a que			

ESTÁNDARES DE HABILITACIÓN TODOS LOS SERVICIOS				
Estándar	Criterio	Cumple	No Cumple	No Aplica
	va a ser sometido, previa información de los beneficios y riesgos. Cuenta con mecanismos para verificar su aplicación.			
	Se registran en historia clínica los tratamientos suministrados con ocasión de una posible falla en la atención y se cuenta con un comité de seguridad del paciente para analizar las causas.			
	<p>Cuando se realicen procedimientos de transfusión, cuenta con:</p> <p>Registro de la información de los componentes sanguíneos, previo a la aplicación en el paciente.</p> <p>Registro de la información post-transfusional.</p> <p>Registro del informe a la Entidad Departamental o Distrital de Salud, sobre la estadística mensual de sangre y componentes sanguíneos transfundidos.</p> <p>Registro de temperaturas de nevera, congelador y descongelador de plasma.</p> <p>Registro de entrega para incineración de bolsas de sangre y de las unidades de sangre o hemocomponentes descartadas.</p> <p>Registro de las transfusiones en la historia clínica del paciente, que incluya como mínimo la razón para la transfusión, el producto y volumen que fue transfundido y la hora de la transfusión.</p>			

Anexo B. Consulta Externa

Grupo	Servicio
Consulta externa	Consulta externa general
	Consulta externa especialidades médicas
	Consulta odontológica general y especializada
	Medicinas alternativas

Grupo: Consulta externa	Servicio: Consulta Externa General
<p>Descripción del Servicio: Atención en salud en la cual toda actividad, procedimiento e intervención, se realiza sin necesidad de internar u hospitalizar al paciente. Permite la definición de un diagnóstico y conducta terapéutica para el mantenimiento y/o mejoramiento de la salud del paciente. En ocasiones se realizan tratamientos que son de tipo ambulatorio.</p> <p>Consulta prioritaria: Servicio de consulta externa, orientado a atender condiciones de salud de baja complejidad que requieren ser atendidos con libre acceso para los usuarios. No abarca atención 24 horas e incluye una o varias de las siguientes actividades de consulta por un profesional de la salud y procedimientos menores. Se restringen en este servicio las actividades de observación para definición de conductas y las que requieran internación.</p>	

Consulta Externa General				
Estándar	Criterio	Cumple	No cumple	No aplica
Talento Humano	Cuenta con profesional de la salud, de acuerdo con los servicios que se oferten.			
	Si oferta consulta prioritaria, cuenta con el profesional de acuerdo con el servicio ofertado.			
Infraestructura	Cuenta con los siguientes ambientes, áreas o espacios y características exclusivos, delimitados y señalizados: Sala de espera con ventilación e iluminación natural y/o artificial. Consultorios.			

Consulta Externa General				
Estándar	Criterio	Cumple	No cumple	No aplica
	Disponibilidad de unidad sanitaria.			
	El consultorio cuenta con: Área para entrevista. Área para examen cuando aplique. Lavamanos por consultorio. No se exige adicional si el consultorio cuenta con unidad sanitaria.			
	Consultorios en los que se realicen procedimientos, cuentan con área con las siguientes características: Barrera física fija entre el área de entrevista y el área de procedimientos. Ventilación natural y/o artificial. Iluminación natural y/o artificial. Lavamanos. Mesón de trabajo.			
	Ambientes o áreas donde se realicen procedimientos, cuentan con las siguientes áreas, espacios y características, exclusivos, delimitados, señalizados y de circulación restringida: Lavamanos. Mesón de trabajo. Ventilación natural y/o artificial. Los pisos, las paredes y los techos están recubiertos en materiales sólidos, lisos, lavables, impermeables y resistentes a los procesos de uso, lavado y desinfección. El área alrededor de la mesa de procedimientos permite la instalación y movilización de equipos y personal necesarios para la atención del paciente en condiciones de rutina o de emergencia. En los ambientes de procedimientos dependientes de consulta			

Consulta Externa General				
Estándar	Criterio	Cumple	No cumple	No aplica
	externa o prioritaria no se podrán manejar pacientes que requieran observación. Las áreas de observación serán exclusivas de los servicios de urgencias.			
Dotación	Los consultorios de los profesionales cuentan con la dotación y los equipos para realizar los procedimientos y valoraciones ofertadas.			
	Dotación básica para consultorio médico: camilla, tensiómetro, fonendoscopio y equipo de órganos de los sentidos, martillo de reflejos, tallímetro o infantómetro según el caso, cinta métrica y báscula para pacientes y/o báscula para infantes, según el caso.			
	Si ofrece servicios de fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiología, terapia respiratoria y terapia del lenguaje, cuenta con los equipos necesarios de acuerdo con los procedimientos a realizar, definidos por el prestador en su manual de procedimientos.			
	Si realiza procedimientos menores, cuenta con: Camillas rodantes con freno y con barandas. Instrumental o equipo necesario de acuerdo con el tipo de procedimientos que se realiza.			
	Los consultorios de otros profesionales de la salud contarán con los equipos básicos requeridos para la prestación de los servicios de consulta externa, de acuerdo con los servicios que preste.			

Consulta Externa General				
Estándar	Criterio	Cumple	No cumple	No aplica
	<p>Si realiza consulta de optometría: Optotipos para determinación de la agudeza visual en visión lejana, con sistema adecuado de iluminación. Optotipos para determinación de agudeza visual en visión próxima. Equipo básico de refracción que cuente con los siguientes elementos: Estuche de diagnóstico con oftalmoscopio directo y retinoscopio, cajas de pruebas o foropter, montura de pruebas, reglilla milimetrada, set de prismas sueltos, queratómetro, lensómetro, lámpara de hendidura y tonómetro. Si ofrece lentes de contacto: caja de pruebas de lentes de contacto, reglilla diamétrica, disponibilidad de medidor de curvas de bases de lentes rígidos, transiluminador o linterna. Test o pruebas de valoración cromática y de estereopsis.</p>			
Medicamentos, Dispositivos Médicos e insumos	<p>Cuando realice manejo de medicamentos, aplica lo de todos los servicios.</p>			
Procesos Prioritarios	<p>La institución cuenta con: Guías internas y procesos educativos de los eventos de interés en salud pública, según la oferta de servicios de salud. Los procesos de implementación o remisión dentro de la red del usuario al programa que requiera, según lo definan las Resoluciones 412 de 2000 y 4505 de 2012 ó las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan.</p>			
	<p>Si ofrece fisioterapia, terapia ocupacional, terapia del lenguaje tiene definidos en un manual de procedimientos, los protocolos y procedimientos de cada tipo de terapia que realice. Este</p>			

Consulta Externa General				
Estándar	Criterio	Cumple	No cumple	No aplica
	<p>manual incluye el tipo de elementos e insumos requeridos para cada tipo de procedimiento y cada procedimiento cuenta con el soporte científico de organizaciones nacionales o internacionales.</p>			
	<p>Si realiza procedimientos menores en el consultorio o sala de procedimientos cuenta con: La relación de procedimientos que se realizan. Criterios explícitos y documentados sobre el tipo de procedimientos que se pueden realizar y de los que no se pueden realizar. Los criterios deben enmarcarse teniendo en cuenta que: Sólo se realizarán procedimientos terapéuticos y/o diagnósticos que como criterios generales, si requieren anestesia, no conllevan a una complejidad mayor a la anestesia local. Nunca implican anestesia regional ni general y son ambulatorios. No requieren hospitalización ni áreas de recuperación. Protocolos de los procedimientos que se realizan, que incluyan consentimiento informado. Procedimientos para la información al paciente sobre preparación, y recomendaciones post procedimiento, controles, posibles complicaciones y disponibilidad de consulta permanente y en general, las previsiones que se requieran para proteger al paciente de los riesgos de procedimientos sin hospitalización. Guías de manejo de patologías de urgencia.</p>			
	<p>Si dispone de salas para el manejo de la enfermedad respiratoria aguda (ERA), y es dependiente de consulta</p>			

Consulta Externa General				
Estándar	Criterio	Cumple	No cumple	No aplica
	<p>externa, cuenta con: Señalización clara y visible para los usuarios y los horarios de atención. Protocolo de manejo de pacientes con enfermedad respiratoria alta y baja que incluya los seguimientos del estado clínico. Criterios explícitos y documentados de tiempos máximos de manejo ambulatorio de pacientes con enfermedad respiratoria alta y baja y de remisión a hospitalización. Criterios explícitos y documentados sobre las condiciones de los pacientes que pueden ser manejados en las sala y de los que no. Los criterios deben enmarcarse en las características generales de procedimientos establecidas en la definición de procedimientos.</p>			
	<p>Si realiza procedimientos, cuenta con manual de buenas prácticas de esterilización o desinfección, de acuerdo con los procedimientos que allí se realicen. Disponibilidad del proceso de esterilización de acuerdo con el instrumental o dispositivos que utilice.</p>			
Historia Clínica y Registros	<p>Aplica lo de todos los servicios.</p>			
Interdependencia	<p>Si realiza procedimientos, disponibilidad del proceso esterilización de acuerdo con el instrumental, dispositivos que utilicen y procedimientos que realicen.</p>			