



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

Neiva, 07 Julio de 2017.

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Patricia Hermosa Camacho, con C.C. No. 26.422.602,

Vilma Mercedes Larios Viña, con C.C. No. 32'893.957 B/S.

_____, con C.C. No. _____

_____, con C.C. No. _____

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado Direccionamiento Estratégico Clínica Traumática.

presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de

Especialista en Alta Gerencia.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO CLINICA TRAUMANORTE

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
HERMOSA CAMACHO	RAHDA
LARIOS VIAÑA	VILMA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ	ÁLVARO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINSTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

CIUDAD: NEIVA - HUILA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017

NÚMERO DE PÁGINAS: 93

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas_X_ Música impresa___ Planos_X_ Retratos___ Sin ilustraciones___
Tablas o Cuadros_X_



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Direccionamiento	Leading	6. Estructura	Structure
2. Estrategia	Strategy	7. Procesos	Processes
3. Competitividad	Competitiveness	8. Matriz	Matrix
4. Diagnostico	Diagnosis	9. Análisis	Analysis
5. Planeación	Plannig	10. Escenarios	Scenarios

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Clínica TRAUMANORTE es una empresa Tolimense sin trayectoria, que ha sido creada para brindar excelentes servicios ambulatorios y hospitalarios, de tipo diagnóstico, terapéutico y de rehabilitación, destacándose el servicio de ortopedia y traumatología. Actualmente Clínica TRAUMANORTE no cuenta con un direccionamiento estratégico, el cual tomaremos como punto de partida de esta investigación, para crear un diagnóstico y propuesta de direccionamiento estratégico que permita identificar cursos de acción para alcanzar liderazgo en el mercado.

El diagnóstico realizado dio a conocer que la empresa cuenta con capacidades y recursos necesarios para desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico, el cual revelo que cuenta con una serie de oportunidades que le permitirá posicionarse como una organización competitiva.

Este trabajo "Proyecto de grado" posee una fase de análisis prospectivo, donde se analizan las diferentes interacciones, las causalidades y conexiones entre las variables; dando como resultado un escenario de propuesta al futuro ideal de la clínica TRAUMANORTE que opta por la contratación de un Administrador que se dedique a elaborar y divulgar a todo el personal que se vincule a la organización los diferentes manuales y procedimientos administrativos, para así lograr las respectivas certificaciones de calidad y posesionarse como empresa de salud líder en la región del Tolima .

Para culminar se elaboró un plan de acción que se deja a disposición de la gerencia para ser examinado, analizado y considerado, el cual propone acciones de direccionamiento estratégico, contrarrestando las amenazas y debilidades, con las fortalezas y oportunidades del entorno y diferentes escenarios.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Clínica TRAUMANORTE is a Tolimense company with no trajectory, which has been created to provide excellent outpatient and hospital services, diagnostic, therapeutic and rehabilitation, highlighting the service of orthopedics and traumatology. Currently TRAUMANORTE Clinic does not have a strategic direction, which we will take as a starting point of this research, to create a diagnosis and proposal of strategic direction to identify courses of action to achieve market leadership.

The diagnosis made revealed that the company has the necessary capabilities and resources to develop a proposal for strategic direction, which revealed that it has a series of opportunities that will allow it to position itself as a competitive organization.

This work "Degree Project" has a phase of prospective analysis, which analyzes the different interactions, causalities and connections between variables; Resulting in a scenario for the ideal future proposal of the TRAUMANORTE clinic that opts for the hiring of an Administrator who is dedicated to preparing and disseminating to all the personnel that are linked to the organization the different manuals and administrative procedures, in order to achieve the Respective quality certifications and become a leading health company in the Tolima region.

To conclude, a plan of action was prepared that is available to management to be examined, analyzed and considered, which proposes actions of strategic direction, counteracting threats and weaknesses, with the strengths and opportunities of the environment and different scenarios.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA



PROYECTO DE GRADO
“PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO CLINICA TRAUMANORTE“

PRESENTADO POR
VILMA LARIOS VIAÑA
RAHDA HERMOSA CAMACHO

DIRECTOR
DR. ALVARO ZAPATA

19, JUNIO 2017
NEIVA, COLOMBIA

TABLA DE CONTENIDO

FORMULACION DEL PROBLEMA	5
1.1 ANTECEDENTES	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACION	8
1.3 JUSTIFICACION	8
1.4 OBJETIVOS	9
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
MARCO TEORICO	11
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.2 MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA	13
1. LOS ESTRATEGAS	14
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	14
BASES PARA ESTABLECER LA VISIÓN	16
¿CÓMO SE DEFINE LA VISIÓN?	17
ELEMENTOS DE LA MISIÓN	18
OBJETIVOS	19
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	19
OPORTUNIDADES	20
EL MODELO DE LOS ESCENARIOS	20
ANÁLISIS INTERNO.....	21
TIPOS DE ESTRATEGIAS	24
ANÁLISIS DE BRECHAS	27
EL PROCESO DE CONTROL	32
CONTROL DE GESTIÓN	32
2.3 PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO APLICADO A LA CLINICA TRAUMANORTE SAS.....	34

METODOLOGÍA.....	40
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.4 VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	43
4.1. 10. HISTORIA.....	43
4.2. ANÁLISIS DE ENTORNO.....	44
ENTORNO GEOGRAFICO.....	44
4.2.1. ECONOMIA.....	45
4.2.2. POBLACIÓN.....	45
4.2.3. SALUD.....	46
4.2.4 INSTITUCIONES DE SALUD.....	47
4.2.5 MARCO LEGAL.....	48
4.3 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	50
4.3.1. CLASIFICACION DE CLINICAS.....	50
4.3.2 COMPETENCIA.....	50
4.3.4. PROVEEDORES.....	52
AREA ADMINISTRATIVA.....	59
4.4.1. PLANEACIÓN.....	59
4.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	60
4.4.3 MAPA DE PROCESOS CLINICA TRAUMANORTE.....	62
4.4.4. DIRECCIÓN.....	63
4.4.5 METODO.....	64
4.4.6 CONTROL.....	66
4.4.5. MARKETING.....	67
4.4.8. AREA DE SERVICIOS.....	68
PLANOS TRAUMANORTE UBICACIÓN.....	68
4.4.9 ERVICIOS.....	74
4.5. MATRIZ DOFA.....	76

4.5.1. ANALISIS DOFA – CLINICA TRAUMANORTE SAS.....	76
4.5.2. ANALISIS PROSPECTIVO.....	77
4.5.2.1 ESCENARIOS PREVISTOS.....	78
FORMULACION ESTRATEGICA.....	79
5.1. PROYECTO DE EMPRESA.....	79
QUIENES SOMOS.....	79
VISIÓN.....	79
MISIÓN.....	79
5.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	81
5.2.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	81
5.2.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD.....	81
6.0 FORMULACION DE LA IMPLANTACION ESTRATEGICA.....	82
6.1 RELACION ESTRATEGIA – ESTRUCTURA.....	82
SERVICIOS.....	85
6.2 BALANCE SCORD CARD.....	88
CONCLUSIÓN.....	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO 1

FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Las antiguas civilizaciones creían que el origen de las enfermedades eran por acción de los demonios y fuerzas oscuras que acataban al humano como producto de sus malos actos; así mismo otra de las causas de las enfermedades radicaban en los dioses, quienes imponían las enfermedades como castigo divino por desacato a sus designios, la cura a estas debían ser bajo el mismo régimen espiritual, hechicería, brujería, chamanismo, etc.

La alquimia marco pauta en la antigüedad y de quienes la practicaban, se les conocían como brujos y hechiceros, lo fundamental para ellos era conseguir el elixir de la eterna juventud, y eran muy usadas las plantas medicinales con fines curativos.

ALCMEOC DE CROTONA (520 A.C): doctor Griego perteneciente a la Escuela Pitagórica Teoría de las opciones (Húmedo/Frío – Frío/Calor – Amargo/Dulce), las enfermedades se dan por el desajuste en el balance de las cualidades físicas.

HIPOCRATES DE COS (460 A.C) Medico griego conocido como el padre de la medicina, se le atribuye un gran progreso en el estudio sistemático de la medicina clínica, se basó en la observación, racionamiento y la experiencia, entrando a la base del análisis clínico.

La salud era una mezcla armónica y equilibrada de los humores corporales como la sangre, flema, bilis amarilla y negra.

GALEANO DE PERGAMO (130-200 D.C) medico griego, perfecciono las ideas de Hipócrates.

ANDRES BASALIO (1514 – 1564): Fundador de la anatomía moderna.

CLAUDIO BERNANRD (1813 -1878): Padre de la medicina científica, sostuvo que la salud dependía de la constancia del ambiente interno del organismo, como producto del funcionamiento entre el organismo y el medio ambiente externo.

En 1848, la OMS definió la salud “estado completo bienestar físico, mental y social y no solo la usencia de afeccione o enfermedad” en 1985, la OMS redefine” capacidad de desarrollar el propio potencial personal y responder de forma positiva a los retos del ambiente” la enfermedad es la manifestación de respuestas inadecuadas al ambiente y del equilibrio en el funcionamiento del organismo, e proceso de salud- enfermedad es un continuo que se manifiesta de manera simultánea como una unidad, este es de carácter psicológico . Biológico – social y además es dinámico y dialectico.

Según el académico ALFREDO JÁCOME ROCA, cuando arribaron los primeros conquistadores a nuestro continente hace cinco siglos, encontraron que el manejo de las enfermedades que padecían los aborígenes estaba a cargo de los chamanes, médicos sacerdotes que combinaban el uso de hierbas medicinales y materiales orgánicos con diversos conjuros que pedían a los dioses la curación del paciente. En Europa la medicina seguía todavía los postulados galénicos, aunque comenzaba la época de cirujanos como Ambrosio Paré o de médicos y anatomistas como Vesalio, que le darían un toque más moderno y científico al ejercicio. Los nosocomios y hospitales se habían popularizado en los medios militares romanos, y también entre los árabes.

El primer hospital en nuestro territorio se levantó en Santa María la Antigua del Darién, bajo la protección de Santiago Apóstol (1513), el que contó con cincuenta camas, con el aparejo que suelen tener las camas de esta ciudad de Sevilla, según reza la Cédula Real. Ejercieron allí Pedro Álvarez Chanca (quien vino como físico en el segundo viaje de Colón), Rodrigo de Barreda y el maestro y cirujano Alonso de Santiago. Sobra contar que

Las enfermedades, animales feroces, venenosos y el clima tropical, ardiente, húmedo y tremendamente insalubre, arrinconaron a estos primeros conquistadores, por lo que once años después el hospital se trasladó a Panamá, donde –después de decapitar a Balboa- tomó el mando Pedrarias. Del istmo saldría luego la expedición de Francisco Pizarro, quien conquistaría el Perú.

En Colombia el Sistema de Seguridad Social ha presentado grandes fallas en Salud. Para el gobierno, el problema sigue siendo un asunto financiero, pero de fondo se trata de un problema de estructura, por parte de las diferentes entidades prestadoras del servicio, que no administraron los recursos adecuadamente. Pese a que la salud es un derecho constitucional en Colombia. Siendo así uno de los motivos que inspiraron a estos visionarios sacar provecho a la oportunidad manifiesta del mercado.

TRAUMANORTE SAS SAS es creada por un grupo de médicos especialistas en: Ortopedia, Bacteriología, Cirugía plástica, anestesiología y administración, los cuales tienen el conocimiento y la experiencia para liderar este magno proyecto que beneficiara a la comunidad Tolimense con visión a todo el país, cuyo objetivo es caracterizarse por sus excelentes servicios de salud, sus accionistas se han preocupado por dotarla con equipos vanguardistas, y personal idóneo, con vocación de servicio, amabilidad y cordialidad haciendo que los pacientes y familiares se sientan satisfechos.

Encaminados a optimizar sus servicios para el tratamiento y prevención de enfermedades y promover la salud y buen estado de sus pacientes particulares, del régimen contributivo y comunidad en general.

Las expectativas de TRAUMANORTE SAS no solo se enfocada en el territorio del Tolima sino llegar a diferentes ciudades principales del país, con compromiso humano, transparencia, honestidad, calidad, tecnología e innovación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A falta de direccionamiento estratégico en la Clínica TRAUMANORTE SAS, se hace necesario analizar los diferentes factores requeridos para ejecutar el respectivo diagnóstico y elaborar una propuesta que se ajuste a la necesidad de la empresa.

Para ello se elaborará el diagnóstico de los diferentes componentes del entorno externo e interno y áreas funcionales, que nos dará la base fundamental para crear estrategias pertinentes que guíen a la Clínica TRAUMANORTE SAS, en lograr una visión a largo plazo con un alto grado de posicionamiento en el mercado.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles serían las estrategias a implementar para que la Clínica TRAUMANORTE SAS logre formarse como una organización competitiva en el mercado de servicios en salud de 4 niveles en el Departamento del Tolima?

1.3 JUSTIFICACION

Al no poseer direccionamiento estratégico la empresa, TRAUMANORTE SAS, iniciaría su objeto social con deficiencia y su dirección estaría en peligro, en razón que no se ha definido la planeación estratégica adecuada con orientación en sus productos, recursos, oportunidades, objetivos; su futuro quedaría a la deriva y la gerencia no tendría las bases necesarias para tomar decisiones acordes a la competitividad y posicionamiento.

La carencia de direccionamiento estratégico es la principal causa de los problemas que se le avecinan a Clínica TRAUMANORTE SAS, esta situación desencadenara fallas y detrimento en la prestación de servicio, marca y recursos.

Por lo anterior, el presente trabajo elaborará un modelo de plan de direccionamiento estratégico para la CLINICA TRAUMANORTE SAS. EL interés es plasmar nuestro conocimiento académico en el presente documento, con el fin de contribuir en la formación de empresa.

Así mismo la Universidad Sur colombiana tiene la obligación moral de brindar su asesoría y apropiarse de los problemas sociales y económicos del territorio nacional. Es de vital importancia para las organizaciones poseer una guía desde la academia que encamine al mejoramiento empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar plan de Direccionamiento Estratégico que permita a CLINCA TRAUMANORTE SAS competitividad y lograr posicionamiento sustentable en el mercado.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico de los aspectos internos y externos más relevantes, con el fin de determinar las debilidades y fortalezas de CLINICA TRANUMANORTE SAS, además las oportunidades y amenazas que existen en su entorno.
- Analizar y definir las particularidades propias del mercado al cual se dirige: Perfil del cliente, tamaño del mercado, competencia, sustitutos, proveedores, motivación del cliente, entre otros.
- Diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias específicas que permitan alcanzar los objetivos generales de la organización.

MARCO TEORICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo”
Subsecuentemente se han creado los términos:

Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aún Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

En 1962 Alfred D. Chandler , basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoyChevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Henry Mintzberg (1985): “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo “en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no

son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes. Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro

StrategyFormulation: Analytical Concepts, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico

Los anteriores planteamientos son la base del objeto de la planeación estratégica; el profesor Michael Porter, da origen a lo que se cita “la evolución de la Planeación estratégica”. Teniendo en cuenta el entorno y otras fuerzas que influyen en el alcance de metas a largo plazo de las organizaciones. Describe la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas que una empresa debe desarrollar para crear una posición sostenible dentro de una industria, estas acciones deben enfocarse a lo que él denominó las cinco fuerzas competitivas que son: 1. Poder de negociación de los clientes; 2. Poder de negociación de los proveedores; 3. Amenaza de nuevos entrantes; 4. Amenaza de productos sustitutos; 5. Rivalidad entre los competidores.

La Planificación estratégica es una herramienta para diseñar un plan a futuro de lo que deseamos hacer en nuestra organización, aprovechando el potencial que nos ofrecen los diferentes escenarios del entorno externo e interno.

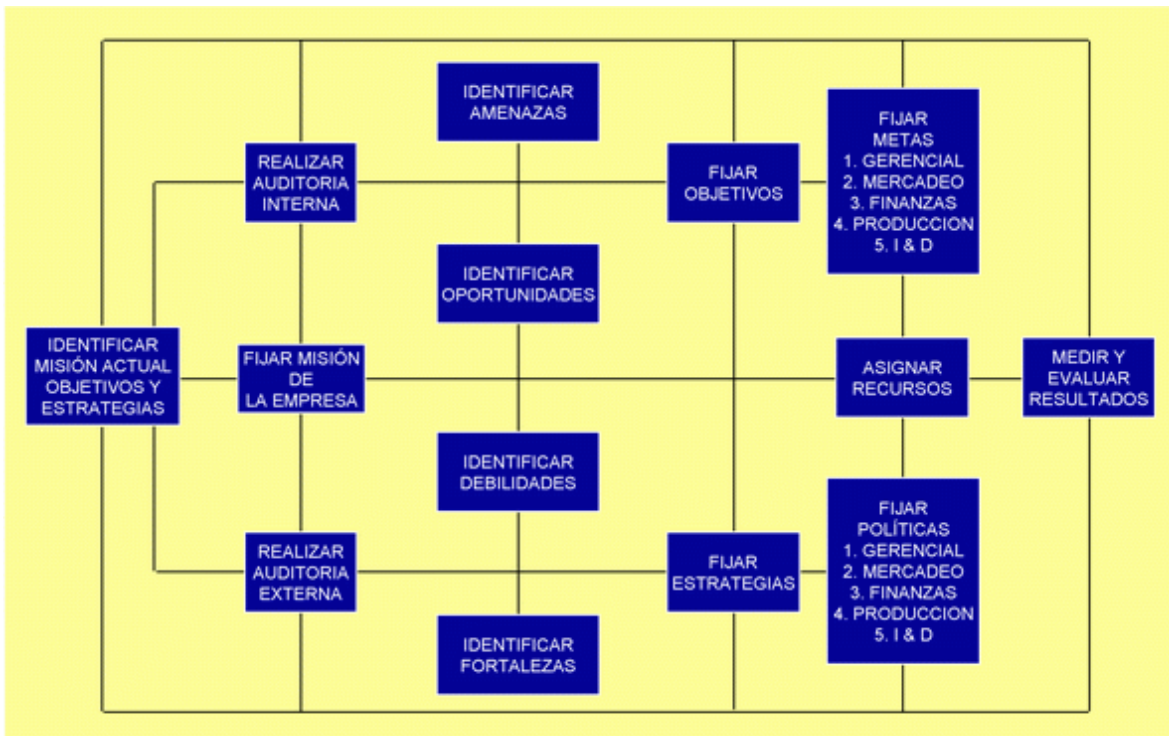
Cuando las organizaciones trabajan bajo direccionamiento estratégico se debe tener en cuenta que existen diferentes panoramas externos e internos que no pueden estar incluidos dentro de nuestra matriz, se debe aceptar que hay factores aleatorios externos e internos

Que no pueden estar pronosticados; entonces es allí en donde se debe tener el máximo cuidado en analizar situaciones que ayuden a contrarrestar factores imprevistos que pueden afectar la planificación estratégica.

2.2 MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA

Los modelos conceptuales de la planeación estratégica presentan una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A continuación se presentan una serie de modelos del proceso de planificación estratégica tomados de varios autores:

Modelo de Gerencia Estratégica (Fred David, 1995)



Cruz Lezama, O. (8 de FEBRERO de 2010). *EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN*. Obtenido de MONOGRAFIAS : <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml#ixzz4kK6bdRq>

COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Los estrategas

Funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

2. Direccionamiento Estratégico

Principios Corporativos - Visión - Misión - Objetivos - Metas

Permite definir la personalidad propia de la organización a través de la Filosofía y Cultura Corporativa, la cual es determinada a través de los directivos en la organización para alcanzar las metas y objetivos de la compañía.

La Filosofía Corporativa está conformada por: los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos y metas de la organización. Juega un papel muy importante porque forma la línea directriz para la acción y evaluación de los empleados para lograr sus metas. Representa lo que la empresa quiere ser.

La Cultura Corporativa, son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización.

Principios Corporativos

Definen la identidad corporativa, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización.

Bases para establecer los Principios Corporativos

La importancia de los principios corporativos es que al estar claramente definida, facilitaría el trabajo del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en los proyectos.

Es necesario el convencimiento de todos los Directivos Superiores (Dirección General y Funcional) respecto a la necesidad e importancia de su correcta aplicación dentro de la organización.

Valores y principios profesionales: a la hora de diseñar, fabricar y vender sus productos.

Valores y Principios de relación: que gobiernan las interacciones entre las personas, tanto interna (personal) como externamente (clientes y proveedores). Ejemplo: calidad, innovación, participación, colaboración.

Las creencias y normas, son los códigos compartidos por todos dentro de la organización, y se forman de acuerdo a los patrones de conducta individual de cada trabajador y la simbiosis que se ocasiona, entre las normas formales y los valores establecidos por la filosofía corporativa. Esto se resume a la imagen corporativa de la organización.

Los valores representan el cómo la organización hace sus negocios. Es decir, cuales son:

Visión

- ✓ Señala a dónde quiere llegar.
- ✓ Es la perspectiva a futuro de la Organización.
- ✓ El objetivo final de la entidad que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella.
- ✓ Es la ambición de la organización, su reto particular.
- ✓ Es la imagen mental desarrollada por el líder sobre el futuro deseado y posible de la organización.
- ✓ Mira hacia el futuro realista, creíble y atractivo para la organización.
- ✓ Compartida es una aspiración común de la gente de la organización.
Por tanto, se define a largo plazo (3 a 5 años).

Bases para establecer la Visión

Dar sentido de dirección a la organización, pero no de manera utópica, sino que su orientación debe ser estratégica, dirigida a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.

Debe resumir los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

No debe ser algo utópico, debido que puede generarse la desmotivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable.

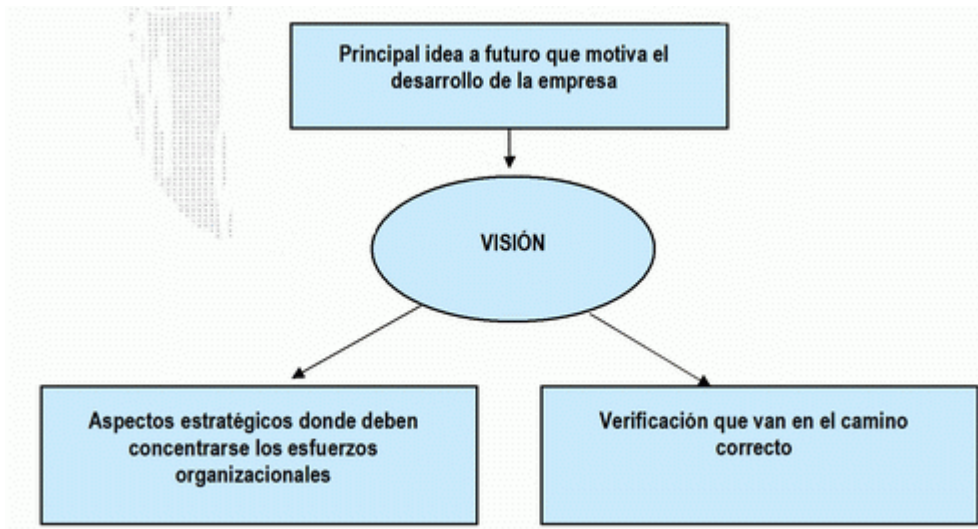
Tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que llevaría a un cierto relajamiento.

Aspectos que evalúa la Visión

- ✓ Tamaño de la Empresa
- ✓ Clientes
- ✓ Productos
- ✓ Valor agregado
- ✓ Proveedores
- ✓ Calidad
- ✓ Posicionamiento

Debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización, por tanto, realista, amplia y detallada, consistente, y compartida por todos los miembros de la organización.

¿Cómo se define la Visión?



Elementos de la Visión

Panorama del Futuro: El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual está ubicado.

Marco Competitivo: Los negocios y lugares en que se competirá.

Fuente de Ventajas Competitivas: Las competencias que se desarrollarán para lograr la visión; Una descripción de cómo se logrará el éxito.

Objetivos Fundamentales: Descripción de lo que se espera lograr: un método para evaluar el grado de éxito a futuro.

Misión

La misión de una organización describe el propósito básico de su existencia y la naturaleza y línea de su negocio. Debe responder a las interrogantes siguientes: ¿Para qué existe la

organización? ¿Qué necesidades satisface? ¿A quiénes sirve? ¿Qué valores agrega?. Además se refiere a:

Define el negocio de la organización.

Establece ¿qué es y qué hace la compañía?

También expresa lo siguiente:

- ✓ El más alto nivel de los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ El rasgo definitivo de la organización.
- ✓ El nivel distintivo de nuestra organización con respecto a las otras.

Elementos de la Misión



Objetivos

Propósitos o norte muy específicos adónde se desea llegar. Son los resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo, inspirada en su misión.

Son los parámetros claves que describen el futuro deseable de la organización o corporación y que esta puede alcanzar con sus propios esfuerzos, y tienen las siguientes características:

- ✓ Son estratégicos
- ✓ De largo plazo
- ✓ Eventualmente cuantificables
- ✓ Definidos dentro del contexto de la misión
- ✓ Y proveen una guía direccional a la organización.

Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización.

Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la empresa.

Análisis del Entorno

Consiste en determinar las amenazas y oportunidades que pueden ofrecer a la organización una situación de riesgo o una ventaja favorable, respectivamente.

Amenazas

Son las situaciones desfavorables actual o futura externa a la organización, pero que debe ser enfrentada, con la finalidad de minimizar sus efectos y eliminarla, para evitar daños y

riesgos de pérdidas sobre el desempeño organizacional y que a su vez, afecte la supervivencia de la empresa.

Oportunidades

Es una situación favorable, actual o futura, encontrada en el entorno, la cual puede repercutir positivamente en un mejor posicionamiento de la organización dentro del mercado, promoviendo ventajas competitivas afuera, o mejoramiento de los procesos hacia dentro.

El modelo de los Escenarios

Es una herramienta que permite analizar las tendencias macroeconómicas tanto del entorno nacional, como del internacional. Tendencias que pueden afectar a la empresa.

Este método obedece a un estudio predictivo del entorno, como elemento necesario para la toma de decisiones. Las variables en estudio de estos escenarios son: económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas. Y estas pueden surgir del perfil estratégico del país.

A continuación, se le coloca un recuadro, donde pueden notarse los diversos factores que deben considerarse en el método de los escenarios, por ejemplo, en el papel estratégico en el entorno de un País.

FACTORES A CONSIDERAR	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICOS – LEGALES Estabilidad política Legislación sobre competencia Fiscalidad Política de Privatización			X		
ECONÓMICOS Evolución del PIB Evolución del tipo de Cambio Evolución del tipo de interés Evolución de la Inflación		X			
TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA Desarrollo Tecnológico Infraestructura varía Comunicaciones	X				
SOCIOCULTURALES Mercado laboral Conflictividad social Nivel de escolarización Hábitos específicos					
DEMOGRÁFICOS Pirámide de población Migraciones					X X

Análisis Interno

Consiste en el análisis de las debilidades y fortalezas que tiene la organización, que pueden afectar negativa o positivamente su gestión y para hacerle frente al entorno competitivo.

Están inmersos en los sistemas internos de la organización, tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración.

Se realiza a través del Análisis FODA; la Cadena de Valor de Porter; y los Factores Claves del éxito.

Debilidades

Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Es una característica desfavorable, que tiene la organización con respecto a alguno de los elementos y que la limita para responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.

Fortalezas

Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Es una posición favorable que sitúa a la organización en una condición de responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza.

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO

1. Análisis Foda

El análisis F.O.D.A., consiste en una matriz que permite diagnosticar y evaluar sistemáticamente, las debilidades y fortalezas internas de una organización, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias en la organización.

Matriz FODA para la Formulación de Estrategias

Objetivo del análisis FODA

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles, más específicos es relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

2. Cadena de valor

Es un método para clasificar, analizar y entender la traslación de los recursos a través de los procesos que los convierten en productos y servicios finales. Se usa como mecanismo para

analizar cómo mejorar la estructura de costo (productividad) y el valor añadido (producto diferenciado).

La cadena de valores está conformada:

Relacionada con el flujo primario de materiales y servicios; desde la materia prima hasta la venta y apoyo que entrega por sus productos y servicios.

Las actividades primarias:

Las Actividades de Apoyo:

Son las que suministran apoyo a las actividades primarias y a la vez que se apoyan entre sí. Abarcan toda la organización, ya que las responsabilidades no solamente involucran a sus propios directivos.

3. Opciones estratégicas

Corresponde al análisis de las alternativas estratégicas que se enmarcan en dos opciones: estrategias defensivas y ofensivas.

Estrategias Ofensivas o de Crecimiento: Buscan la consolidación de la empresa en el mercado.

Concentración: un solo producto, línea o servicio.

Diversificación Concéntrica: productos o servicios relacionados con la especialización primaria.

Integración Vertical: agregar una etapa a la cadena de su proceso actual.

Diversificación de conglomerado: productos o servicios No relacionados con su especialización primaria.

Fusiones: combinación de operaciones de dos empresas en una sola.

Adquisiciones: compra que una compañía hace de otra, pero que deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.

Alianzas estratégicas: la unión de empresas, sin que cada aliado pierda su identidad.

Estrategias Defensivas

Reducción: Disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad.

Desinversión: cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en tareas básicas derivadas de su misión.

Liquidación: vender bienes de una organización para liquidarla.

Recuperación: cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización.

4. Formulación Estratégica

La formulación estratégica, consiste en seleccionar los PROYECTOS ESTRATÉGICOS o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

Los PROYECTOS ESTRATÉGICOS son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

Los proyectos estratégicos son "POCOS" pero Vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la compañía.

Tipos de estrategias

Estrategias Competitivas:

Permite lograr niveles sostenibles de rentabilidad pro sobre el promedio de la industria.

De costos: debe estudiar la cadena de valor, con la finalidad de minimizar costos.

De Diferenciación: diferenciar los productos o servicios de la competencia para poder cobrar un precio superior.

Según los mercados:

- ✓ Penetración
- ✓ Desarrollo

Según productos:

- Mejora
- Nuevo

Según Cadena de Valor:

- Integración Horizontal
- Integración Vertical.

Genérica de Concentración: focalizarse en un grupo particular de compradores, mercado geográfico o un segmento de la línea de producción.

Funcional

Se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio .Por ejemplo: Una estrategia de Finanzas, de comercialización, de Personal, etc.

Operativa

Consiste en un plan de acción para dirigir a las unidades operativas claves de la organización dentro de un negocio (Plantas, distrito de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (Compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias, etc.)

Plan Operativo

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar "El Plan de Acción" para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

Para ello:

1. Debe establecerse un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos. Por ejemplo: Ampliar la participación en el mercado en un 15%.
2. Definir las tareas.
3. Identificar el tiempo.
4. Especificar la meta.
5. Señalar el responsable.
6. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos.
7. Señalar las limitaciones u obstáculos.

PRESUPUESTO ESTRATÉGICO

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

El Presupuesto Estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

5. Difusión Estratégica

Previo a la Ejecución del Plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan debe diseñarse un programa para la "venta interna del plan".

Ejecución de las estrategias

Análisis de brechas

"Comparación entre los datos generados durante la auditoría de desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico".

Su análisis representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual y la situación deseada.

Si el análisis sugiere que no se puede cerrar la brecha entonces se debe llevar a cabo una acción apropiada con el propósito de reducirla.

Si la brecha entre la situación actual y la situación deseada parece demasiado grande para cerrarla, entonces se hace imprescindible redefinir el futuro deseado o se deben desarrollar soluciones creativas para cerrarla.

Por cada brecha que no se pueda cerrar mediante una estrategia rápida y evidente se debe regresar a la fase de diseño de la estrategia del negocio y volver a trabajar hasta que se pueda cerrar la brecha.

Formas de Cerrar las Brechas

"CIERRE DE BRECHAS PRODUCTO DE UNA ORIENTACIÓN HACIA EL ATRINCHERAMIENTO

Downsizing (Rightsizing)

Desistimiento / Abandono

Cierre

Tácticas para el cierre de brechas

Ampliar el marco de tiempo para cumplir con un objetivo

Reducir el tamaño o alcance del objetivo

Reasignar recursos para lograr metas

Obtener nuevos recursos

Cuándo no se Pueden Cerrar Brechas

Si se evidencia que no se puede cerrar una brecha el equipo de planeación debe repetir el ciclo hasta el diseño de la estrategia del negocio y reexaminar el conjunto de metas en esa área. Con esta revisión se puede Identificar una forma creativa de cerrar la brecha. De no ser así la meta se debe reelaborar hasta un nivel en el cual se pueda cerrar la brecha.

Planeación de Contingencias

(Respuesta estratégica – Acción para lo inesperado)

Los planes de contingencias representan la preparación para realizar acciones específicas, cuando se presentan situaciones que tenían poca probabilidad de acontecer, pero solo para aquellas que impliquen consecuencias importantes para la organización.

La planificación de contingencias tiene valor cuando constituye parte integral de un buen proceso de planificación estratégica.

Contingencias Específicas Para la Organización

La planeación de contingencias debe:

Proporcionar a la organización una variedad de estrategias que se pueden utilizar en varios escenarios, cada uno de los cuales se puede planear y evaluar.

Incrementar de manera significativa la viabilidad y el crecimiento continuo del negocio.

Colocar a los gerentes en una mejor posición para abordar lo inesperado, al obligarlos a explorar escenarios diferentes de los más probables.

Reducir en forma dramática los retrasos de tiempo al responder ante las amenazas o emergencias y/o rápidamente abrir paso a las oportunidades.

Pasos Para la Implantación de la Planificación Estratégica en las Empresas

1. Elaborar plan de trabajo (Asesor, Alta Gerencia)
2. Definición de objetivos
3. Formulación de lineamientos estratégicos (Alta Gerencia, Asesor)
4. Programa del primer ciclo de planificación y conformación de comité de planificación (Alta Gerencia, Asesor)
5. Formulación del primer plan de mediano plazo (Alta Gerencia, Comité, Gerencia de Línea y Asesor).
6. Formulación del primer plan de corto plazo y presupuesto (Alta Gerencia, Comité, Gerencia de Línea, Asesor).
7. Diseño del proceso de planificación (formulación y evaluación / Alta Gerencia, Asesor, Comité).
8. Diseño y conformación de las estructuras organizativas (staff) que apoyan la planificación (Comité, asesor, Alta Gerencia).
9. Ejecución de primer ciclo y formulación de segundo ciclo (Directivos, Línea, Staff).
Evaluación y ajuste (Alta Gerencia, Asesor, Staff, Línea).

La Comunicación en la Implementación

Plan impreso y distribuido con una carta explicativa.

Reunión de los gerentes de toda organización para que escuchen directamente al alta dirección y a los miembros del equipo de planificación.

Reunión de todos los empleados de las diferentes unidades para escuchar los interrogantes y respuestas e inquietudes respecto al plan.

Talleres para aprender sobre Planificación Estratégica, análisis del plan estratégico y sobre la elaboración de planes de soporte a nivel de unidad o individual.

Afiches y Tarjetas individuales con la declaración de valores, la visión, la misión y los FCE.

Vídeo u otro tipo de información expuesta por los altos ejecutivos u otros funcionarios que expliquen la visión y la misión, y las estrategias para lograrlas.

Boletines internos, memorando o cartas, en la que se presente el plan de manera general y posteriormente por parte.

Reportes de resultados de los planes con una frecuencia cierta.

Ejecución de las Estrategias

Las fases anteriores exigen capacidad intelectual, reflexión y análisis, ahora se trata de implementar las acciones, transformaciones e iniciativas para ejecutar el plan.

INICIATIVA: Todo esfuerzo especial, o adicional a lo que usualmente hacemos, que con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o más

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

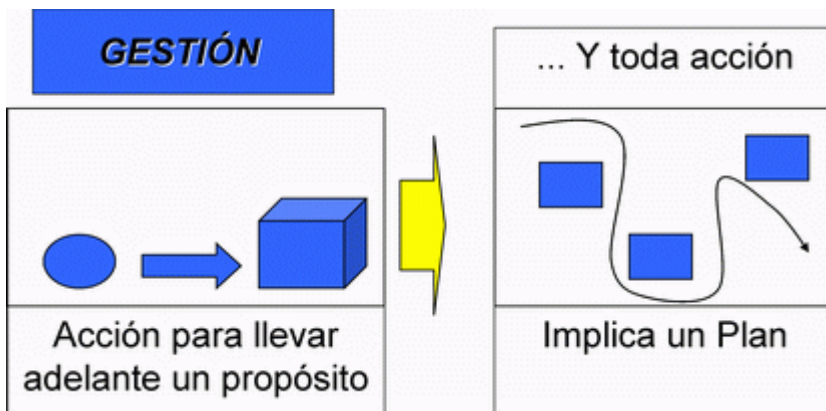
Ejemplos: Programas, Proyectos, Ciclos de Conferencias, Proyecto SAP, Proyecto de Mejoramiento Continuo, etc.

Control y Evaluación de las Estrategias

Control y Gestión

Para controlar, primero hay que definir que es: GESTIÓN, y después ver de qué forma podemos CONTROLAR ESA GESTIÓN.

Gestión es la medida y el análisis son la base de la acción y esta se hace muy incierta si no se puede visualizar y comprender. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.



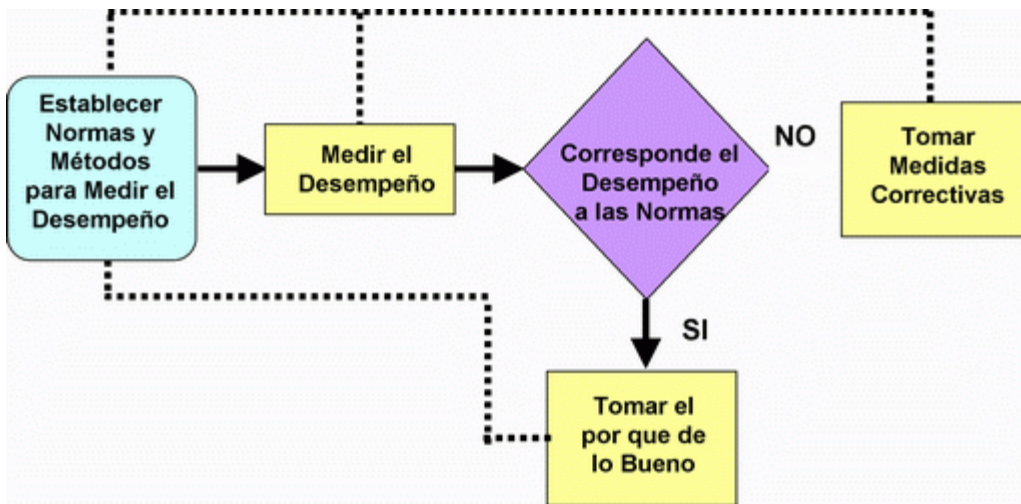
La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Mientras que El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana de la del ser humano, conscientemente o no.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

El Proceso de Control

Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.



Control de Gestión

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

Indicadores de Gestión

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Evaluación del Plan / Evaluación de las Estrategias

Se mide a través de la creación de valor por el plan / estrategia:

Se determinaría el valor de la empresa "Status Quo", es decir "Valor Pre-Estrategia", luego se determinaría el valor de la empresa de implementarse la estrategia de propuesta en el plan, es decir "Valor Post-Estrategia"

(Cruz Lezama, 2010)

2.3 PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO APLICADO A LA CLINICA TRAUMANORTE SAS.

El propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa obtenga una ventaja sostenible no imitable, sobre los otros competidores, esto hace necesario analizar el entorno y valorar con relación al mismo los recursos y capacidades propias.

Seguidamente se debe recurrir a un proceso estratégico como camino lógico y secuencial que conduzca a la elaboración del plan estratégico.

El proceso estratégico seleccionado en éste proyecto, presenta un esquema del modelo de direccionamiento estratégico considerado por algunos autores como el más fácil y entendible de aplicar y cuyos componentes se adaptan perfectamente a la empresa TRAUMANORTE SAS.

2.2.1 DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES DEL MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

Propósito básico. **MISIÓN:** Clínica TRAUMANORTE SAS SAS es una institución que ofrece servicios de salud especializados, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno, externo y sus familias, a través de la atención a sus usuarios con calidad, ética y mejoramiento continuo, promoviendo el respeto, la equidad, la gestión social y el cuidado por el medio ambiente.

DIAGNÓSTICO Y ESCENARIOS: TRAUMANORTE SAS SAS, se encuentra en fase de construcción, empezará el ejercicio de su objeto social en Noviembre de 2017, siendo la única clínica en ofrecer servicios médicos especializados de alto nivel de complejidad en el municipio de San Sebastián de Mariquita impactando el norte del departamento del Tolima.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Entendiendo ésta como el modelo de valores y creencias compartidas que les dan a los miembros de una organización significado y les proveen las reglas de su comportamiento en la organización, formando una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitando la percepción, interpretación y el comportamiento de las personas, por lo que apunta a construir un conjunto de valores, creencias y supuestos, que al compartirse al interior de una organización, permite darle coherencia a las actividades desarrolladas en procura de alcanzar sus objetivos.

Al ser la única clínica que ofrece servicios médicos de alta complejidad no sólo en San Sebastián de Mariquita sino también en todo el norte del departamento de Tolima obedece a una serie de servicios y productos integrados adaptados a las necesidades del mercado a fin de responder de la mejor manera a las nuevas exigencias de los clientes conscientes de las posibilidades que tienen de satisfacer sus expectativas.

La realidad nacional supone incursionar en el mercado de la prestación de servicios de salud con mayor y creciente conocimiento del negocio. La influencia de aspectos económicos, sociales y tecnológicos en Colombia contribuye a que los hábitos de compra de los clientes y el consumo de los usuarios sufran cambios sustanciales que deben ser considerados en el proceso de definición e implementación de una cultura organizacional orientada al mercado de la prestación de servicios en salud.

Con la adquisición del terreno por los socios capitalistas, en Octubre de 2015, se crea la sociedad TRAUMANORTE SAS, que encuentra la fortuna de un municipio que carece de servicios médicos de mediana y alta complejidad. Deciden con gran visión y liderazgo, aprovechando la excelente ubicación geográfica empezar a construir la Clínica. Es así como se construye la primera torre del proyecto que abarca 3000 metros cuadrados de los nueve mil de la totalidad del terreno, y comienza a gestarse una cultura comercial ambiciosa y única en el mercado de la prestación de servicios médicos el cual era prácticamente un monopolio, lo que hace que TRAUMANORTE SAS S sea líder del mercado posibilitando la rápida ampliación del portafolio de servicios y productos y la construcción de su torre 2.

Dentro de los aspectos comerciales de la organización está dividida en las siguientes unidades de servicios:

- ✓ Observación
- ✓ Urgencias
- ✓ Consulta externa
- ✓ Hospitalización
- ✓ Cirugía
- ✓ Laboratorio clínico especializado
- ✓ RX e imágenes diagnósticas
- ✓ Clínica de heridas

Clínica TRAUMANORTE SAS dentro de su Sistema de Gestión de Calidad, y para satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus usuarios ha considerado necesario establecer los siguientes **criterios**:

- ✓ Clientes: entender sus necesidades y expectativas y traducirlas en requisitos de servicios, con el fin que la empresa tenga la capacidad de atender esas necesidades.

- ✓ Autoridades: Identificar y dar cumplimiento a los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la prestación de servicios de salud en Colombia.
- ✓ Accionistas: Definir resultados financieros y otros que satisfagan las necesidades y expectativas de los inversionistas de la organización.
- ✓ Proveedores: Trabajar con proveedores clave como potenciales aliados, que permitan compartir experiencias y beneficios mutuos.
- ✓ Personal: Reconocer la importancia de la labor desarrollada por nuestro personal prestándole atención en su competencia para la satisfacción de su trabajo en un ambiente de integración y participación.
- ✓ Sociedad: demostrar mediante los programas de promoción y prevención en salud, responsabilidad integral y de gestión de calidad una conducta de respeto y seguridad de la comunidad en general y la preservación del medio ambiente.
- ✓ **Objetivos:** TRAUMANORTE SAS diseñó sus objetivos teniendo en cuenta que fueran medibles en el tiempo, factibles, motivadores, comprensibles, obligatorios, complementarios y consistentes unos con otros.

Objetivos Generales:

- Brindar servicios médicos de calidad a sus pacientes, previniendo errores y cumpliendo los contratos con los clientes a plena satisfacción.
- Evitar accidentes, cuidando la seguridad de los usuarios y del personal institucional.
- Respetar el medio ambiente, optimizando el uso de los recursos, previniendo la contaminación y minimizando los impactos ambientales no deseados.
- Desarrollar una cultura de conducta responsable compartida por los empleados, pacientes, proveedores, contratistas y comunidad en general.
- Mantener un sistema de mejoramiento continuo que permita asegurar la excelencia operativa en todos los procesos.

Objetivos Específicos:

- Satisfacción del usuario: Optimizar la atención del paciente, prestándole servicios con las mejores condiciones de calidad.
- Desarrollo de la empresa: Asegurar el crecimiento y rentabilidad para el desarrollo de la clínica.
- Mantener excelentes relaciones con los clientes, pacientes y proveedores buscando mutuos beneficios.
- Desarrollo del personal: Velar por la seguridad y bienestar de todo el personal.
- Desarrollo de los servicios: Optimización de los recursos, minimizando los sobrecostos en la operación.

ESTRATEGIAS:

Las estrategias o medios por los que se lograrán los objetivos, empleadas por la clínica, incluyen expansión de la planta física, nuevos productos y servicios, alianzas comerciales para penetración de mercado, entre otras.

Componentes de la estrategia:

- Gestión de la gerencia
- Gestión del capital humano
- Mantenimiento de planta y equipo
- Proceso de prestación de servicios
- Selección y evaluación de proveedores
- Recepción y almacenaje de insumos
- Auditorías internas
- Programas de control de calidad interno y externo
- Acciones preventivas y correctivas
- Seguridad, responsabilidad integral y medio ambiente

MODELO DE NEGOCIO: los componentes que le permitirán a la clínica el seguimiento de los elementos claves de la estrategia y proporcionan a la dirección una rápida y amplia visión del negocio son las medidas financieras y las medidas operacionales.

Medidas financieras: ventas de servicios y días de cartera.

Ventas:

Días de cartera: máximo 90.

Medidas operacionales: son encaminadas a la satisfacción de los clientes.

- ✓ Reclamos de clientes (hace falta implementar un referente para su posterior análisis)
- ✓ Evaluaciones de los clientes. Monitoreando las acciones para mejorar el nivel de satisfacción.
- ✓ Encuestas de servicio al cliente. Monitoreando las acciones para mejorar el nivel de satisfacción.
- ✓ Reporte de ventas de servicios. Con metas claras asignadas.
- ✓ Ingresos Vs cartera.
- ✓ Utilidades. Las metas son fijadas por la junta directiva y la gerencia para cada unidad de servicios en la clínica.

- ✓ Valoración de desempeño de proveedores. Es revisado en las reuniones gerenciales.
- ✓ Porcentaje de faltantes/entrada de insumos.
- ✓ Ventas totales y por servicios. Son revisados en reuniones gerenciales “comités de coordinadores de área, presentación de indicadores de gestión mensuales”.
- ✓ Días de cartera. Tiene límites asignados. Se revisan en las reuniones gerenciales.

ANÁLISIS DE CONSISTENCIA: para verificar que la estrategia desarrollada es factible y adecuada, aquí TRAUMANORTE SAS evalúa los diferentes componentes a través de auditorías internas y externas.

CARTERA DE ACCIONES: son las acciones a seguir por los responsables directos de la ejecución de los planes. A continuación se enuncian los procedimientos que clínica TRAUMANORTE SAS implementará como parte de éste modelo de direccionamiento dentro de su cartera de acciones:

Planificación Legal.

1.0 Manual-

2.0 Manual corporativo de calidad,

3.0 seguridad, salud ocupacional y ambiente.

4.0 Revisión de la dirección

5.0 Selección del personal

5.1 Contratación de personal

5.2 Inducción de personal

5.3 Entrenamiento de personal

5.4 Evaluación de desempeño

6.0 Mantenimiento de equipos

7.0 servicio al cliente

8.0 Compra de insumos

9.0 Selección y evaluación de proveedores

10.0 Recepción y almacenamiento de insumos

11.0 Auditorías internas

12.0 Medición satisfacción del cliente

13.0 Acciones preventivas y correctivas

14.0 Planes de manejo ambiental

15.0 plan de emergencia

METRICA DE DESMPENÑO Y PLANES DE ACCION: el desempeño económico será medido por el retorno del capital, retorno de la inversión, crecimiento de las utilidades, liquidez, valor de las acciones en el mercado, entre otros.

El desempeño estratégico se medirá en la calidad del portafolio, productividad, innovación y relaciones con los interesados en la empresa. También será medido por los resultados que arrojen las auditorías internas y externas. En primer lugar se verificará si las acciones ejecutadas están de acuerdo con las acciones planeadas y de hacerse necesario se identificarán las no conformidades.

Se implementará un procedimiento guía del plan de acción a seguir para la solución de problemas o resultados no deseados con la utilización de la estadística como una herramienta fundamental para la adecuada recolección, ordenación, tabulación, análisis e interpretación de los resultados que arroja un proceso administrativo de la información y que brindan mayores bases para cimentar las conclusiones y recomendaciones en las actividades de toma de decisiones.

PLANES DE ACCION Y PRESUPUESTO: Una vez evaluados los indicadores de cada área, el responsable evaluará si hubo inconformidades e implementará el plan de acción.

Ejecución – acción: es la ejecución de lo planeado. Es la etapa de acción. Es la movilización de empleados y gerencia para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

Resultados – verificación: se evaluarán los desempeños. Se medirán los resultados de haber implementado la estrategia. Se confirmará la validez de las estrategias planteadas, además evaluará la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.

Seguimiento y aprendizaje – estandarización: En ésta etapa se determinará el grado de certeza de los planes que se llevaron a cabo, si existiera algún objetivo no cumplido en su totalidad, será el momento de replantear, modificar o cambiar la estrategia.

Retroalimentación – conclusiones: Será el sistema de monitoreo, será el momento de acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de la planeación estratégica y deberá comunicarse a todas las personas de la organización, los resultados de la planeación estratégica y los cambios en el nuevo ciclo que se iniciará.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la consecución de los objetivos del proyecto es:

Etapa 1. Investigación: Esta etapa se desarrolla con la finalidad de reunir toda la información referente a los requerimientos del proyecto, las actividades se realizarán de la siguiente manera:

- Analizar los antecedentes de la empresa con el propósito de determinar la tendencia, su historia, estado actual y crecimiento.
- Realizar el diagnóstico interno, a través del método de investigación de la observación.
- También la técnica de investigación utilizada en el diagnóstico interno es la entrevista. Con el fin de tener un contacto directo con el representante legal y accionistas, de tal manera que se puedan determinar sus expectativas comerciales, gerenciales y administrativas.

Etapa 2. Se describen las fallas y fortalezas de la organización (DOFA).

Etapa 3. La planeación estratégica: Proponer un direccionamiento estratégico, a fin de tomar decisiones estratégicas que generen a la organización un mejoramiento continuo desde sus inicios.

3.1. Tipo de investigación.

En este proyecto se empleara investigación descriptiva, realizando diagnóstico, con el fin de analizar sus elementos más importantes. Así mismo diseñar estrategias para la organización.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación a utilizar en el presente trabajo son:

Observación: mediante un esquema conceptual y unos objetivos, se analizará el comportamiento de los involucrados en la CLINICA TRAUMANORTE SAS.

Inductivo: permitirá implementar conclusiones sobre el análisis realizado.

3.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

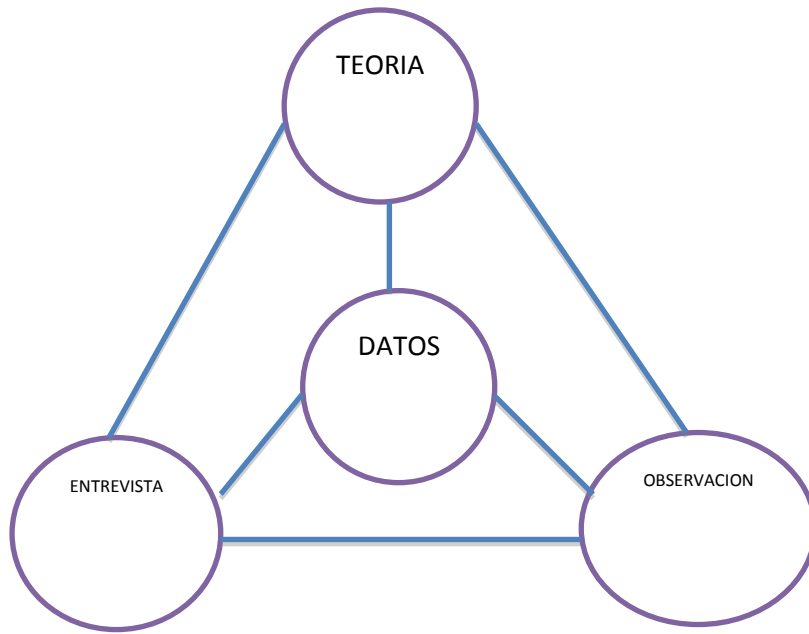
Fuentes primarias: Se recolectará de forma directa a través de técnicas como la observación, por medio de la cual se tiene contacto directo con la empresa, la entrevista a profundidad que se le realizó a la gerencia.

Fuentes secundarias

- Internas: Corresponde a la información disponible en la empresa.
- Externas: Documentos existentes sobre la temática en documentos, libros y páginas de la web.

3.4 VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

Validez de contenido: la escala ha sido desarrollada a partir de las teorías existentes en la literatura sobre dicha materia. En nuestra investigación, al realizarse una adecuada revisión de la literatura sobre las escalas creadas que han seguido la misma dirección, se puede argumentar que posee validez de contenido.



CAPITULO 4

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. 10. HISTORIA

TRAUMANORTE SAS nace el 12 de Octubre de 2015, cuando se reunieron un grupo de personas relacionadas con la prestación del servicio de salud en las regiones del sur de Colombia, quienes son los médicos: Juan Carlos Fajardo, Raymundo Maldonado, Carlos Miguel Gómez, acompañados por el administrador de empresas Oliverio Jiménez, quienes constituyeron la sociedad clínica TRAUMANORTE SAS , ubicada en la carrera 5 No. 14-46 en el municipio de San Sebastián de Mariquita (Tolima) con un área de 9.000 metros cuadrados, con modernas instalaciones y servicios médicos de alta complejidad, acompañados de la mejor tecnología y brindando servicios integrales con un excelente equipo humano comprometido e idóneo en la prestación de servicios médicos con calidad para satisfacer las necesidades de la comunidad. Actualmente clínica TRAUMANORTE SAS se encuentra en fase de construcción.

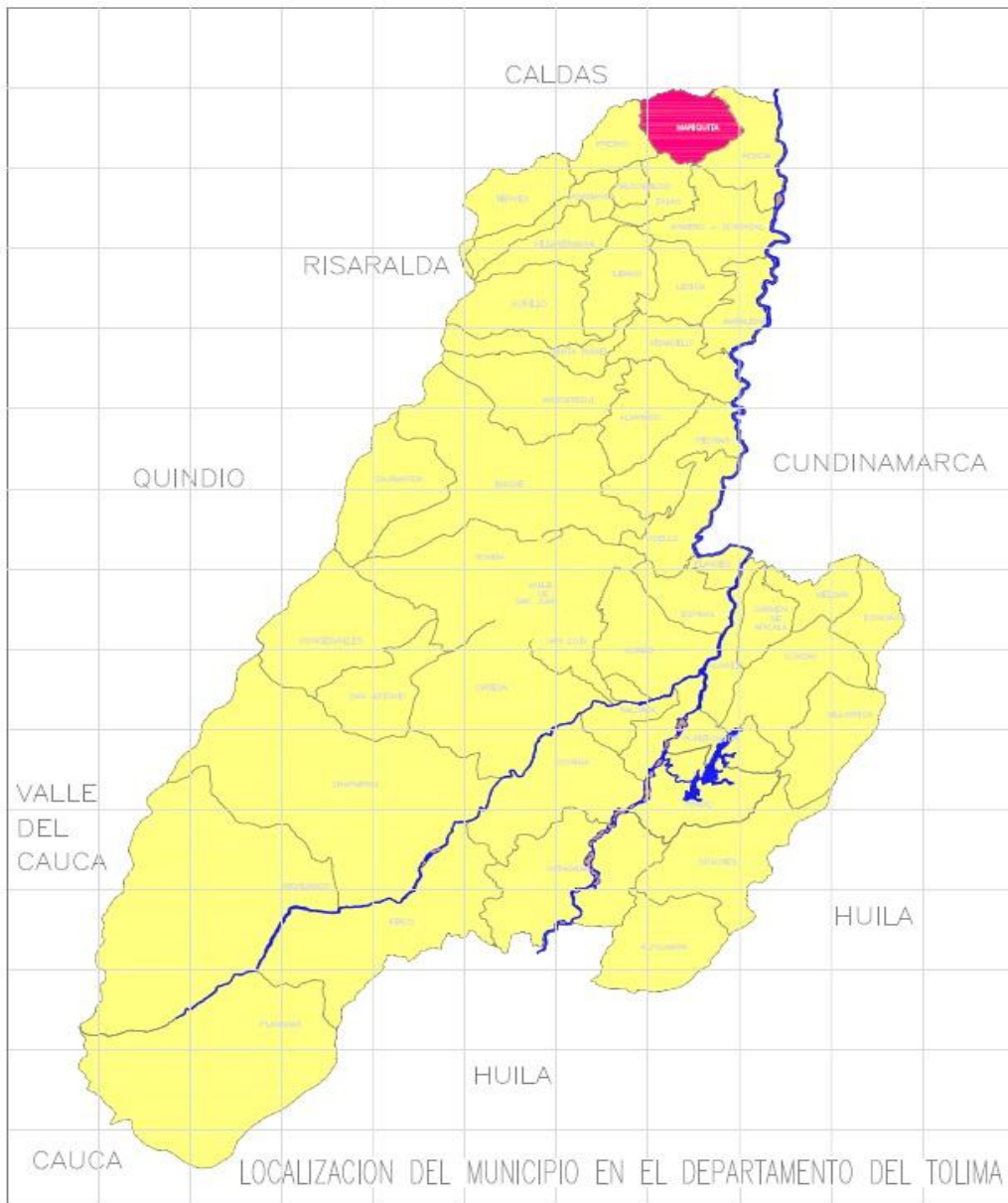
La sociedad clínica TRAUMANORTE SAS es conformada por sus fundadores como la solución para la creciente problemática de servicios médicos especializados en San Sebastián de Mariquita (Tolima) y regiones aledañas constituyéndose en la institución privada con la capacidad instalada más completa en el sur del Tolima, con una disponibilidad de 42 camas y cuerpo médico de 15 especialistas en las diferentes especialidades de la medicina, con un completo portafolio de servicios ambulatorios y hospitalarios, de tipo diagnóstico, terapéutico y de rehabilitación, destacándose el servicio de ortopedia y traumatología, con capacidad resolutive en el área quirúrgica (cirugía de mediana y alta complejidad) servicio integral de medicina crítica (urgencias y unidad de cuidados intensivos).

En concordancia con el deseo de los fundadores la clínica TRAUMANORTE SAS S.A.S se constituye en la primera institución privada en ofrecer servicios de mediana y alta

complejidad en el municipio de San Sebastián de Mariquita Tolima y poblaciones vecinas, ofreciendo diagnóstico, tratamiento y procedimientos oportunos mejorando la calidad de vida, generando empleo y crecimiento socioeconómico a la región.

4.2. ANÁLISIS DE ENTORNO

ENTORNO GEOGRAFICO



San Sebastián de Mariquita (Tolima) fundado el 28 de agosto de 1551, limita con los siguientes municipios colombianos: Honda- Fresno – Armero Guayabal – Falan – Victoria (Caldas), tiene una extensión total de 37.952 km², extensión de área rural 292,421083 Km². Distancia de referencia: a 120 km de Ibagué (Capital del Departamento Tolima).

4.2.1. ECONOMIA

En la actualidad, el municipio tiene como principal fuerte el desarrollo constante de la Agricultura, de manera específica el cultivo de Caña y alta producción panelera, así como el Aguacate en sus distintas variantes. Cuenta con producción constante de Mangostino, fruta especial e insignia.

De igual manera se desarrolla la Ganadería y el comercio en General. En el ámbito empresarial cuenta con embotelladoras de Gaseosas como Pos Tobón y Glacial S. A.

VÍAS DE COMUNICACIÓN

- Aéreas: Aeropuerto José Celestino Mutis Próximamente con Vuelos Comerciales.
 - Terrestres: Gracias a estar ubicado en el centro del país es fácil dirigirse a las más importantes ciudades por diferentes vías:
- Ibagué Duración del Recorrido: 1:15 Horas
 - Bogotá Duración del Recorrido: 3:30 Horas
 - Medellín Duración del Recorrido: 5:30 Horas
 - Manizales Duración del Recorrido: 2:45 Horas

4.2.2. POBLACIÓN

Generales

Densidad de población: 32.73 (Hab/Km²)

Tasa Bruta de natalidad: 4.98 (%)

Tasa Bruta de mortalidad: 1.86 (%)

Esperanza de vida al nacer (años)

Habitantes en el municipio

No. Habitantes Cabecera: 24237

No. Habitantes Zona Rural: 9072

Total: 33309

Distribución de la población por rangos de edad

Distribución etérea						
Rangos de edad	>1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60
Total por edad		5670	5744	13761	6109	4901
Porcentaje	0,00	17,02	17,24	41,31	18,34	14,71

Distribución por sexo:

No. Hombres: 16502

No. Mujeres: 16827

4.2.3. SALUD

Datos dados en número de habitantes.

Población afiliada al régimen contributivo: 12610 (atendidos por EPS)

Población afiliada al régimen subsidiado: 22088 (atendidos por ARS)

Población Vinculada sin régimen atribuido: 1563 (Afiliados al SISBEN que no cuentan con ARS)

Población sin vinculación: 637 (No cuenta con atención por SISBEN, ARS o EPS)

En población menor de 5 años (número de niños):

4.2.4 INSTITUCIONES DE SALUD

Instituciones prestadoras de servicios de salud			
Institución	Teléfono	Área	Carácter
<u>Asmetsalud EPSS</u>	2526247	Urbana	EPS
<u>Cafesalud EPSS</u>	2523764	Urbana	EPS
<u>Caprecom EPSS</u>	3214403149	Urbana	EPS
<u>Comparta EPSS</u>	2522155	Urbana	EPS
<u>Hospital San José</u>	2520526 - 2522450 - 2525764	Urbana	IPS
<u>Saludvida EPSS</u>	2524616	Urbana	EPS

Información meteorológica

Temperatura máxima: 31

Temperatura mínima: 23

Socio económico

Nivel de pobreza: 24.711%

Porcentaje de la población que vive en la pobreza

Porcentaje de desempleo (%): 8.50

Indicadores - Situación socioeconómica			
Indicador	Rural	Urbano	Total
No. de hogares con NBI	39.89	23.5	63,39
No. de hogares con vivienda inadecuada			0,00
No. de hogares con servicios públicos inadecuados			0,00
No. de hogares con hacinamiento crítico			0,00
No. de hogares con alta dependencia económica			0,00
No. de hogares con ausentismo escolar			0,00
No. de hogares en la miseria			0,00

4.2.5 MARCO LEGAL

SALUD, PENSION Y RIESGOS.

Desde la constitución política de 1991, se propone la salud como derecho fundamental de los ciudadanos colombianos, generando la necesidad de actualizar las normas vigentes y creando un nuevo modelo de seguridad social acorde a la realidad mundial, dando como resultado la expedición de la ley 100 de 1993, la cual agrupa normas para salud definidas en el libro II desde el artículo 152 hasta el artículo 248. Pensión definida en el libro I desde el artículo 10 hasta el 151. Riesgos y enfermedades profesionales definidas en el libro III desde el artículo 249 hasta el 254; permitiendo el acceso a la empresa privada para participar en las actividades económicas del sector.

El marco jurídico de esta figura societaria lo constituye la SAS (Sociedad Anónima Simplificada)(1258/2008) la ley 222 /1995 y el código de comercio, una de las principales características es la libertad contractual que confiere autonomía a los accionistas para definir las reglas de la empresa, de acuerdo a su conveniencia sin estar limitados como ocurre con otro tipo de sociedades; las sociedades anónimas simplificadas ofrecen como ventaja la separación patrimonial que limita el riesgo de los accionistas al no estar obligados a responder por obligaciones contraída por la sociedad.

"la sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio...".

4.3 ANÁLISIS DEL SECTOR.

4.3.1. CLASIFICACION DE CLINICAS

- **PRIMER NIVEL:** A este nivel pertenecen los hospitales locales donde se brinda una atención básica. Solo cuentan con médicos generales para la atención de consultas y no hacen procedimientos quirúrgicos. Eventualmente, prestan servicio de odontología general.
- **SEGUNDO NIVEL:** Son llamados hospitales regionales. Estos hospitales están mejor dotados. Tienen mínimo cuatro especialistas: anestesiólogo, cirujano, ginecólogo y de medicina interna. Además, cuentan con laboratorio médico con capacidad para practicar los exámenes básicos de sangre, orina y materia fecal.
- **TERCER NIVEL:** Son llamados hospitales de referencia o altamente especializados, a ellos llegan los pacientes remitidos de los hospitales regionales. Estos hospitales tienen gran número de especialistas: cardiólogos, dermatólogos, siquiatras, neurólogos y nefrólogos, entre otros.
- **CUARTO NIVEL:** altamente especializado que requiere una estructura especial: Unidad de Neurocirugía, unidad renal, unidad de cuidados intensivos y de procedimientos de alta complejidad en ginecología y de altos avances de laboratorios.

4.3.2 COMPETENCIA

- IBAGUE: Clínica Nuestra, Los Nogales, Los Okobos, Calambeo, Cadis, Clínica Ibagué, Clínica Tolima.
- LA DORADA: Hospital San Félix, Clínica de fracturas vital limitada, medicorpus (clínica de ortopedia), Clínica de cuidados de altos riesgos (JAP)
- LERIDA: Hospital la granja integral
- HONDA: Clínica Honda Ltda., Medicina intensiva del Tolima.
- GUADUAS: Hospital Local
- LIBANO: Hospital Regional

4.3.3. Identificación del producto: servicios médicos especializados en el sector de salud, hasta cuarto nivel de complejidad, con estándares de calidad, innovación y tecnología.

- ✓ Normas de calidad: cumplimiento de la normatividad legal vigente para el sector salud en Colombia.
- ✓ Ventajas: ofreciendo oportunidad en la prestación del servicio, apoyada en tecnología de vanguardia al alcance de nuestros usuarios, diferenciando de las otras entidades prestadoras de servicio de salud del sector que no cuenta con los equipos tecnológicos ni la infraestructura que ofrece TRAUMANORTE SAS.
- ✓ Tipo de Usuarios: Afiliados al régimen contributivo de salud, beneficiarios del SOAT, clientes de aseguradoras y la población en general.

4.3.4. PROVEEDORES

La clínica TRAUMANORTE SAS SAS adquiere su materia prima de 5 proveedores que suministran los materiales para la prestación de los servicios médico-quirúrgicos, Joao Stein, fijación externa, Winner lab, Roche, Johnson Y Johnson.

A continuación se describe cada uno de los proveedores.

JOAO STEIN.

Es una empresa que se dedica a la distribución, y venta de materiales ortopédicos. Sus productos lo importan directamente de los estados Unidos. Está ubicada en la ciudad de Bogotá donde distribuye sus productos a diferentes partes de Colombia. Es uno de los principales proveedores para la clínica TRAUMANORTE SAS SAS ya que contribuye con los elementos necesarios para prestar el servicio de Ortopedia y traumatología, la clínica TRAUMANORTE SAS adquiere a través de ellos principalmente material para osteosíntesis.



FIJACION EXTERNA

Es una empresa colombiana de soluciones ortopédicas que ofrece productos de fabricación propia y otros importados adaptados a las necesidades del entorno nacional. Caracterizados por la alta calidad en los materiales, la oportunidad y el buen soporte asistencial, que la constituyen en una excelente opción.

Los productos que adquirimos a través de fijación externa son: tornillos, placas y prótesis ortopédicas. La negociación con fijación externa se lleva a cabo directamente con su representante, los pedidos se hacen a través del jefe de cirugía quien solicita el material de acuerdo a las especificaciones detalladas por el ortopedista, se coordina la instrumentación por parte del proveedor. Los pagos se hacen a 60 días contra cuenta de cobro.



JHONSONS Y JHONSONS



Johnson & Johnson Medical Innovation Institute, en São Paulo, Brasil. Representa el compromiso de trabajar activamente para mejorar la cadena de salud, compartiendo conocimiento a través de educación continua en toda América Latina. Es un espacio común para aliados internos y externos, manteniendo el nivel de excelencia de todas sus iniciativas. Un ambiente inspirador, tecnológicamente preparado, con programas adecuados y cuerpo docente altamente capacitado.

Clínica TRAUMANORTE compra a JHONSONS Y JHONSONS prótesis totales segmentadas y no segmentadas, prótesis bipolares.

JHONSONS Y JHONSONS ofrece a TRAUMANORTE programas de educación continuada que incluye entrenamiento teórico práctico para instrumentadores quirúrgicos, y ortopedistas.



WINNERLAB



Es una empresa internacional que suministra a la clínica TRAUMANORTE SAS equipos e insumos de laboratorio clínico para la realización de diferentes pruebas analíticas, comúnmente llamadas “exámenes de laboratorio”.



Winner lab es una empresa argentina con más de 50 años de experiencia en el mercado de la salud.

Su misión es contribuir a la evolución del laboratorio clínico a través de **productos innovadores y altamente confiables**, dirigidos a los laboratorios de análisis clínicos y bancos de sangre.

Disponen de diversas líneas de productos, que incluyen kits diagnósticos e instrumental analítico, para química clínica, hematología, coagulación y ensayos inmunológicos.

La mayoría de ellos han sido desarrollados por el plantel de investigadores, técnicos y personal calificado de nuestro **Centro de Investigación y Biotecnología (CIBIO)**. Muchos también han sido el resultado del trabajo conjunto con centros de renombre internacional.

Posicionados como **compañía líder en Latinoamérica**, con distribuidores en toda la región y empresas asociadas en Brasil, Chile, **Colombia**, Costa Rica, México, Perú, Uruguay, República Dominicana y Venezuela.

En Mayo 2009 pusieron en marcha la primera empresa asociada en la Unión Europea:

Los pedidos se pueden realizar vía telefónica, a través de e-mail y diligenciando los formatos de requisición del almacén de la clínica TRAUMANORTE SAS.

El pago se realiza por medio de consignación bancaria, noventa días posteriores al pedido. El despacho demora de 1 a 2 días.

Esta empresa organiza campañas promocionales mensuales para dar a conocer sus nuevos productos o descuentos temporales.

Una de las grandes ventajas de la compra a la empresa es que ofrecen equipos de laboratorio en comodato, asumiendo la capacitación del personal asistencial, y el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, evitando así que la clínica TRAUMANORTE SAS invierta en la compra de equipos de análisis que conllevan cierta depreciación patrimonial.



ROCHE



Roche desde hace más de 100 años es pionera en el área de la salud.

Cuentan con un Servicio de Atención al Cliente "Accu-Chek Responde"

<http://www.accu-chek.com.ar> ó llamando al Call Center Diabetes Care:

0800-333-6365/6081

Otras líneas de comunicación:

Contact Center Farma: 0800-77-ROCHE (76243)

Call Center Diagnostics: 0810-810-5650

Fax: 5129-8011

Se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá. La oficina principal se encuentra en la Cra 7 b 123-21 al igual cuentan con sede en Medellín y Barranquilla.

Los pedidos se realizan vía e-mail, vía telefónica, por requisición a través del almacén de la clínica TRAUMANORTE SAS. La negociación se realiza directamente con la asesora comercial de ROCHE, el pago es mediante consignación bancaria (crédito a 60 días contra pedido).

Roche provee a la clínica de insumos para laboratorio clínico, materiales para toma de muestras hospitalarias, medicamentos y material médico quirúrgico.



LOS SERVICIOS QUE PRESTAN A LA CLÍNICA TRAUMANORTE SAS SUS PROVEDORES

- **GARANTÍA:** Sobre funcionalidad del producto, equipos y materiales.
- **CONTRATOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE:** Ofrece diferentes tipos de contrato de acuerdo con las características del comodato.
- **ACTUALIZACIONES:** Bien sea por cambios de ley o mejoras en la versión estándar. Estas no tienen costo para clientes con contrato y aplican sobre la versión instalada no sobre nuevas versiones.
- **CAPACITACIÓN:** De acuerdo con el producto, equipo o material adquirido por el cliente ofrecen alternativas de capacitación para ser tomadas en nuestras instalaciones, en las instalaciones del cliente o a través de Internet si el cliente desea mayor rapidez en cuanto a oportunidad o mayor economía. De igual manera las casas comerciales patrocinan congresos, simposios y entrenamientos al personal asistencial de la clínica TRAUMANORTE SAS.
- **AUDITORIA:** Evaluación esporádica y/o permanente acerca del manejo que ha tenido su producto por los diferentes usuarios.
- **PLAN DE MEJORAMIENTO:** Recolección de Información y elaboración de Informes administrativos, para orientar el cliente hacia una retroalimentación y aprovechamiento del producto adquirido.

4.4. Análisis interno.

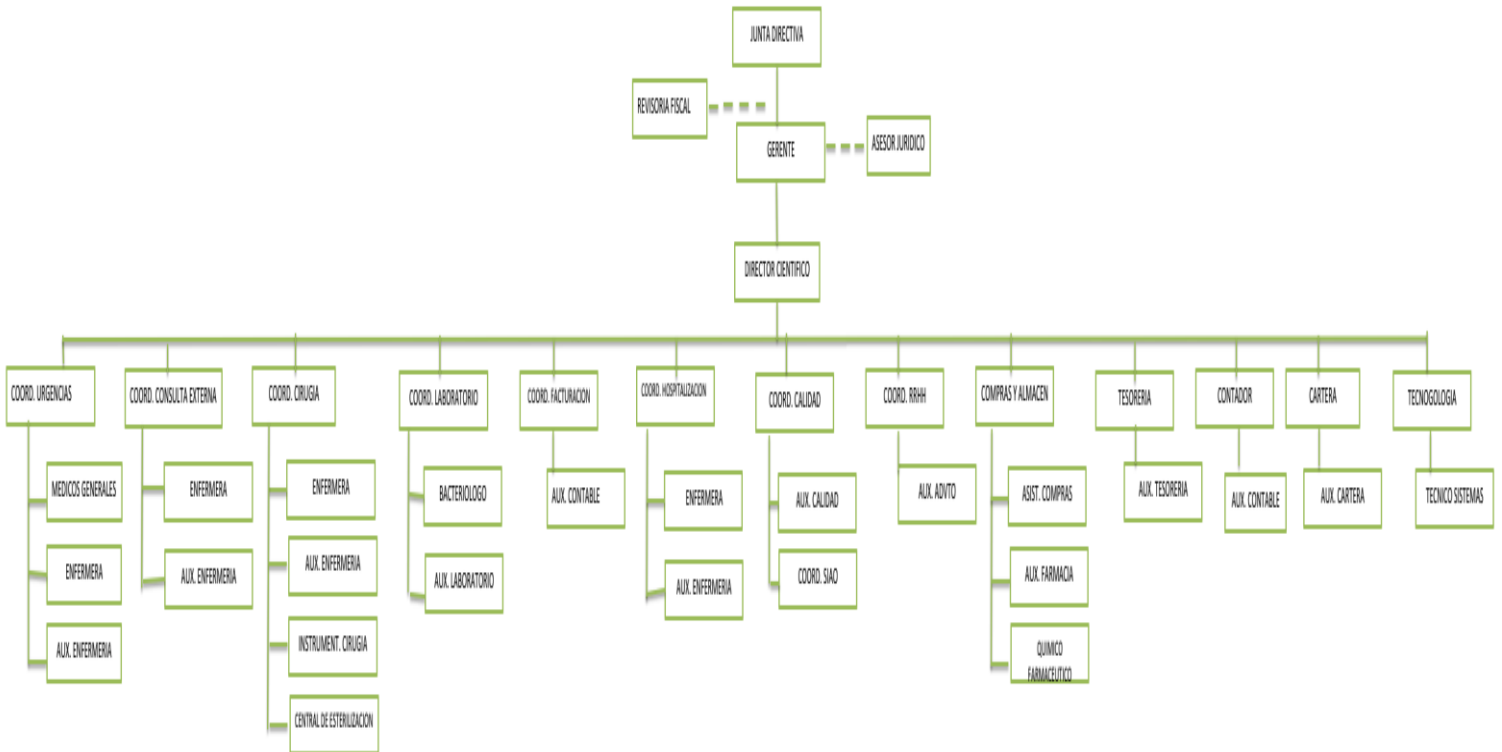
AREA ADMINISTRATIVA

4.4.1. PLANEACIÓN

Como se ha mencionado desde un inicio CLINICA TRAUMANORTE SAS no tiene ninguna base de direccionamiento estratégico, por ello, la necesidad de diseñar plan estratégico, con la finalidad de guiar a clínica TRAUMANORTE SAS SAS en su consolidación como empresa sustentable en el Departamento del Tolima y porque no en el territorio nacional. De ésta manera satisfacer las expectativas de los socios capitalistas, la gerencia y todo el equipo de trabajo.

Para llevar a cabo el proceso de planeación se realizaron entrevistas a sus accionistas y la gerencia, para conocer sus proyecciones, necesidades, requerimientos, exigencias y su principal objetivo con la creación de esta entidad.

4.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

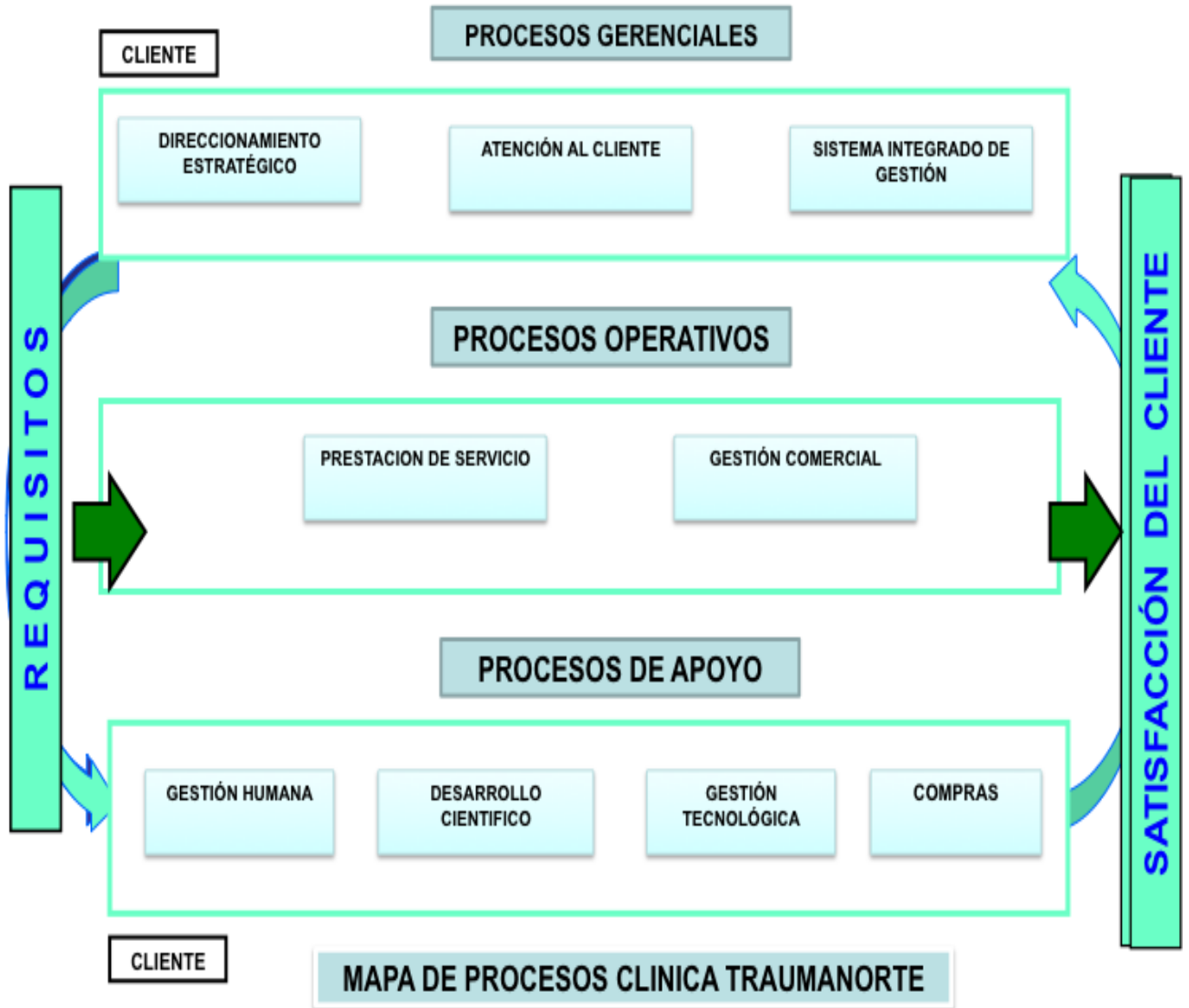


Actualmente TRAUMANORTE estima una nómina mensual por valor de \$333.080.000, de acuerdo a la estructura organizacional se estimará un aproximado de más de 100 empleados directos y unos 30 empleos indirectos; desde el inicio de este proyecto uno de sus accionistas – Oliverio Jiménez, Administrador de Empresas, brinda el soporte, apoyo y colaboración requerida en las diferentes diligencias de habilitación y normatividad legal vigente, por lo anterior no se cuenta aún con una planeación estratégica.

Se ha identificado que el grupo de accionistas de Clínica TRAUMANORTE, tiene claro que la gerencia es la directamente responsable en la toma de decisiones administrativas y operativas.

En el momento que se requiera tomar decisiones que demanden grandes inversiones y/o cambios que generen modificaciones de alta relevancia, deberán ser expuestas las situaciones ante la Junta Directiva de la organización.

4.4.3 MAPA DE PROCESOS CLINICA TRAUMANORTE



4.4.4. DIRECCIÓN

Es importante que el área de Recursos Humanos de Clínica TRAUMANORTE SAS tenga establecido el proceso de selección y vinculación de colaboradores, en razón que esta herramienta contribuirá en la selección del componente humano acorde a las necesidades de la empresa.

- **OBJETIVO:** Establecer la metodología para realizar la selección y vinculación de colaboradores de nómina, contratistas de Clínica Traumanorte, a través de una metodología que contribuya al cumplimiento de los objetivos misionales.
- **ALCANCE:** Aplica para los aspirantes a cargos administrativos y operativos.
- **RESPONSABLE:** El Jefe de RRHH es el responsable de: Garantizar el cumplimiento del procedimiento. -Establecer los parámetros para la selección y vinculación de colaboradores de planta y contratistas. Emitir concepto aprobatorio para vincular a los colaboradores de planta y contratistas, cuando se requiera.

El Psicólogo de la organización es responsable de: Recibir al candidato preseleccionado para: Aplicar prueba psicométrica (16PF5), PROA PLUS o PROA K, realizar entrevista individual y semiestructurada, de acuerdo al formato “Protocolo de entrevista aspirantes”. Enviar los conceptos favorables o desfavorables al área de RRHH.

El Gerente es responsable de: Emitir concepto aprobatorio para vincular a los colaboradores de planta, contratistas y consignatarios, cuando se requiera o cuando la gerencia lo estime conveniente.

4.4.5 METODO

Necesidad de suplir una vacante o crear un nuevo cargo:

De presentarse en la organización la necesidad de suplir una vacante o crear un nuevo cargo administrativo u operativo, se busca entre las hojas de vida de los colaboradores vinculados a la organización, realizando la convocatoria e informando verbalmente o públicamente, según se requiera, el perfil establecido. En caso de no encontrarse el candidato, se tiene en cuenta el personal referenciado por el Gerente, los directivos, el Equipo de Gerencia o por parte de los colaboradores de la organización. Cuando no haya referencia alguna, se realiza convocatoria externa, en la cual se especifica la denominación del cargo, requisitos de educación y experiencia, teniendo en cuenta lo establecido en el Perfil de cargos. En caso de requerirse un nuevo colaborador cuyo perfil no esté previamente establecido, el psicólogo elabora el nuevo perfil, teniendo en cuenta la estructura de los formatos establecidos y con previa aprobación del Jefe de RRHH.

Selección de colaboradores administrativos (De Nomina y Contratistas): Realizada la preselección de hojas de vida, el Jefe de RRHH en reunión con el Gerente de la organización, determinan los posibles candidatos a ocupar la vacante. Se deja constancia de ello, con un visto bueno que es colocado en la hoja de vida del aspirante. El Psicólogo de la organización procede a contactar, vía telefónica a los candidatos preseleccionados por el Jefe de RRHH, con base en los criterios establecidos en el perfil de cargos; informándoles la fecha y hora para realizar la entrevista y la aplicación del instrumento PROA PLUS para el personal de área administrativa o PROA K para el personal del área operativa, que mide habilidades cognitivas, intereses y personalidad o en caso de presentar dificultad se remite a la prueba de personalidad 16PF5 y Valanti. Estos resultados son remitidos al Jefe de RRHH y/o Gerente, anexando toda la documentación del aspirante, para continuar o no con el proceso de selección.

Es indispensable que en el desarrollo del objeto social de la clínica Traumanorte, se tenga establecido un cronograma de fechas de pagos (salarios) y procedimientos para pagos extras (Formatos y fechas), en razón a que este es un factor motivador para sus empleados, a su vez activar un programa de incentivos y comunicación, por otro lado elaborar un sistema de evaluación de desempeño y reglamento interno de trabajo y políticas disciplinarias, a fin de establecer un ambiente laboral saludable.

4.4.6 CONTROL

Se deben establecer mecanismos de control interno en las diferentes áreas de la organización, teniendo en cuenta los inventarios, activos y recursos financieros; para ello se hace necesario personal idóneo en conocimientos y cualidades de transparencia, honestidad y sentido de pertenencia.

Adicionalmente debe contar con programas tecnológicos (software) confiables que se ajusten a la necesidad operativa y administrativa de la empresa (contable – cartera – administrativo – clientes – Comercial – entre otros).

Debe existir el área de Revisoría Fiscal acorde a funciones de supervisión, revisión y evaluación del control interno.

Se requiere establecer un sistema integrado de gestión, en donde se pueda hacer seguimiento a las metas, indicadores y objetivos establecidos por la organización.

4.4.5. MARKETING

Esta es una falencia actual de clínica TRAUMANORTE SAS, no se tiene establecido un Plan de Marketing que construya su posicionamiento de marca (manual de identidad corporativa) estudio de clientes, compradores y consumidores, comprensión del entorno entre otros.

No tienen un sistema de mercadeo que genere información sobre clientes, distribuidores, competencia, factores del entorno, entre otros.

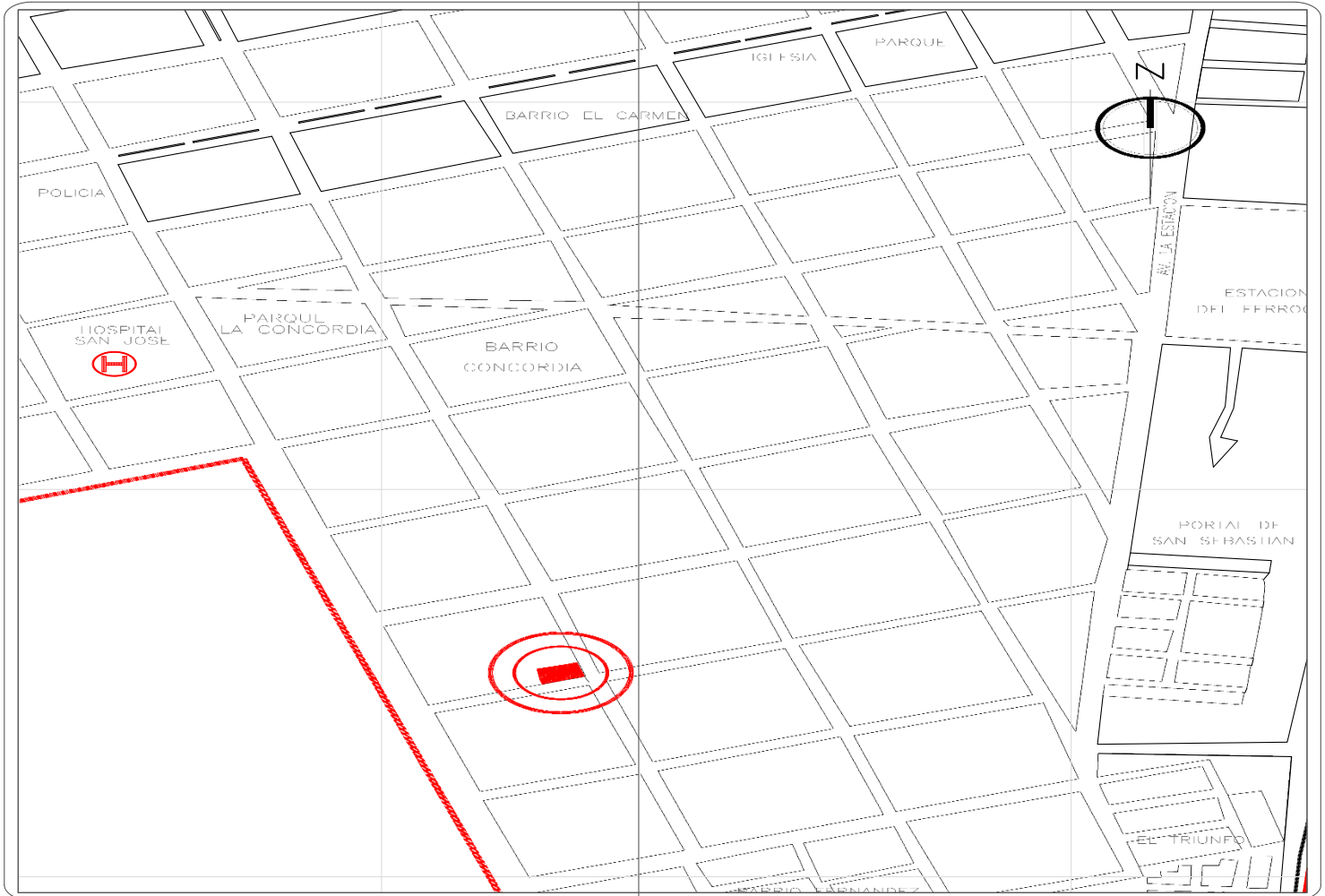
Se está tomando como criterio la experiencia vivida de los socios capitalistas en el sector salud.

Es relevante que se genere un portafolio de servicios en donde se enuncien los servicios a prestar e ir proyectando a futuro próximo la inclusión de nuevos servicios que generen mayor rentabilidad a la organización.

Las relaciones sociales son muy importantes para éste tipo de negocio, por ello se debe tener una persona especializada en conseguir alianzas comerciales (convenios empresariales, etc.).

4.4.8. AREA DE SERVICIOS

PLANOS TRAUMANORTE UBICACIÓN



**Fernando
augusto Bonilla
portillo**
INGENIEROCIVIL
mi. 70202173947

PROYECTO:
FRQVWUXFFLyQ obra nueva
&/11, &\$ 75\$80\$
1257(

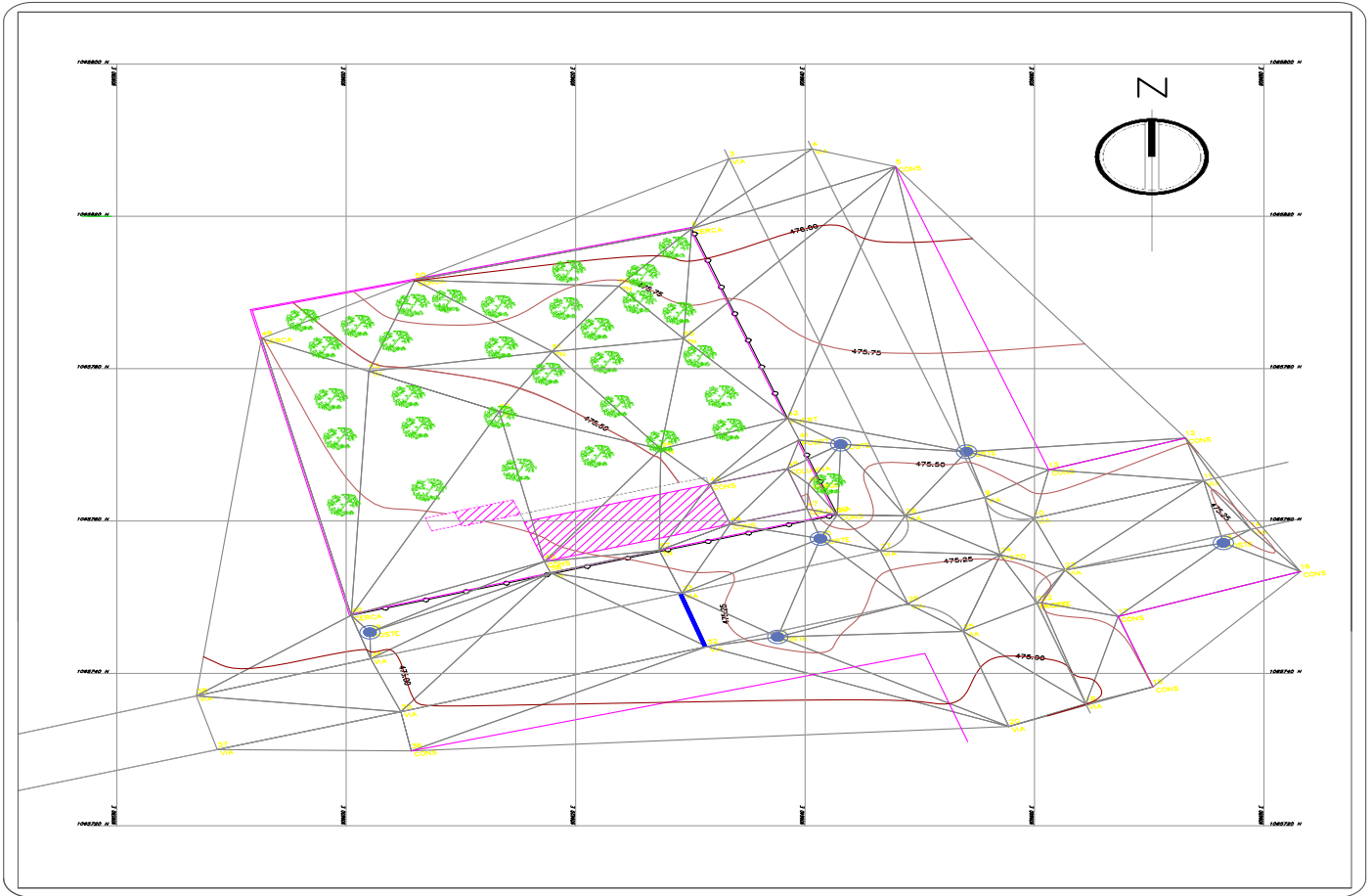
MATRICULADNMOBILIARIA:
362-9290

INGENIERO:
Fernando agosto anilla orillo
mi. 70202173947
C.C: 93.382.268 DE: LEDIXp

C.C:
93.382.268
Calle15NDE\$120IXp
K51446C15493

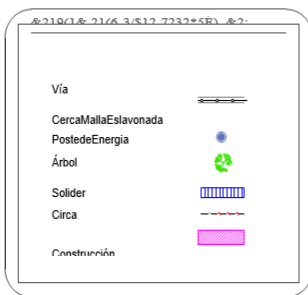
5(8&, 01 '0' 35(,2
01-00-0053-0003-000

Marquita-Tolima
&D' 6120121085
C.C: 1.110.565.084 DE: LEDIXp



Cálculo de Área y Perímetro		
Área	Perímetro	Longitud
1687m ²	100	
533.10m ²	31.6	
1153.90m ²	68.4	

Cálculo de Área y Perímetro		
Área	Perímetro	Longitud
1687m ²	100	
533.10m ²	31.6	
1153.90m ²	68.4	



PROPIETARIOS: _____ FIRMA: _____

DrJuanCarlosFajardoArbelaz

C.C:93.355.817DE: IBAGUE

DrRaimundoMaldonadoAngulo

C.C:8.746.055DE: BARRANQUILLA

U 20LYHULR -Kph] 3DYD

U &DUORV 0LJXHO *yDH] 3HxD

C.C:8.639.624DE:

3352%ED: 66FHUWDLR GH 300WDELQ JL QREKVALWWDK ODUKXWDWRO

SUT 'DQLHO) HOLSH 3HULOOD *RQ]

iOH

OBSERVACIONES:

CONTIENE:

PLANTA DE PRIMER PISO

PLANONo.

1

&e'S/S

&57\$67

5\$' \$17:

LEXMy

Yasser

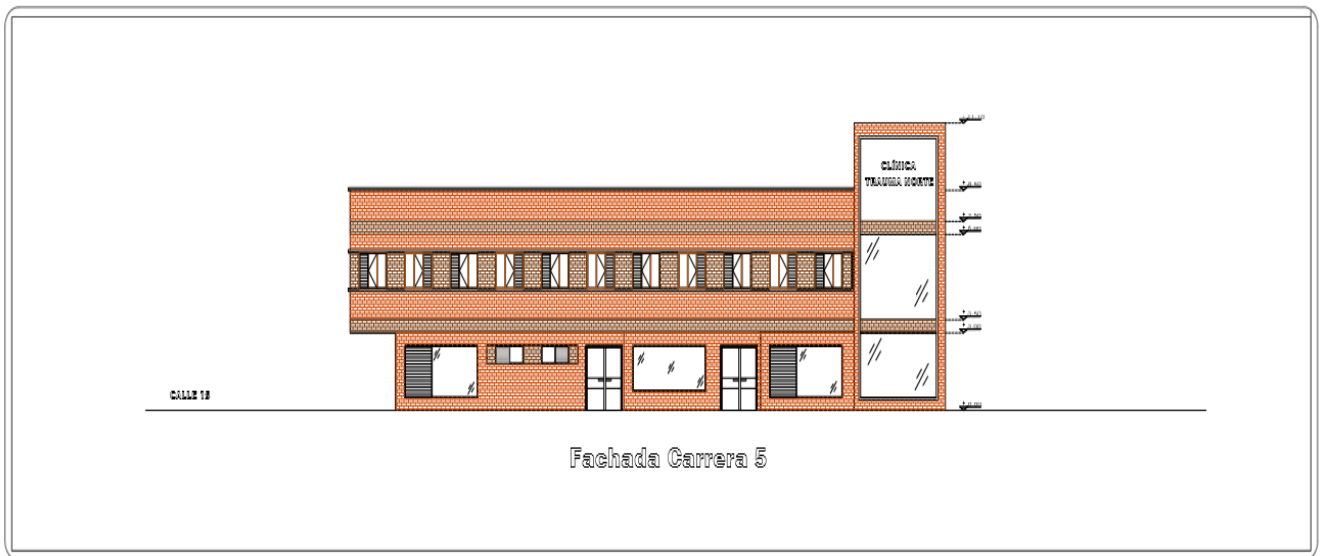
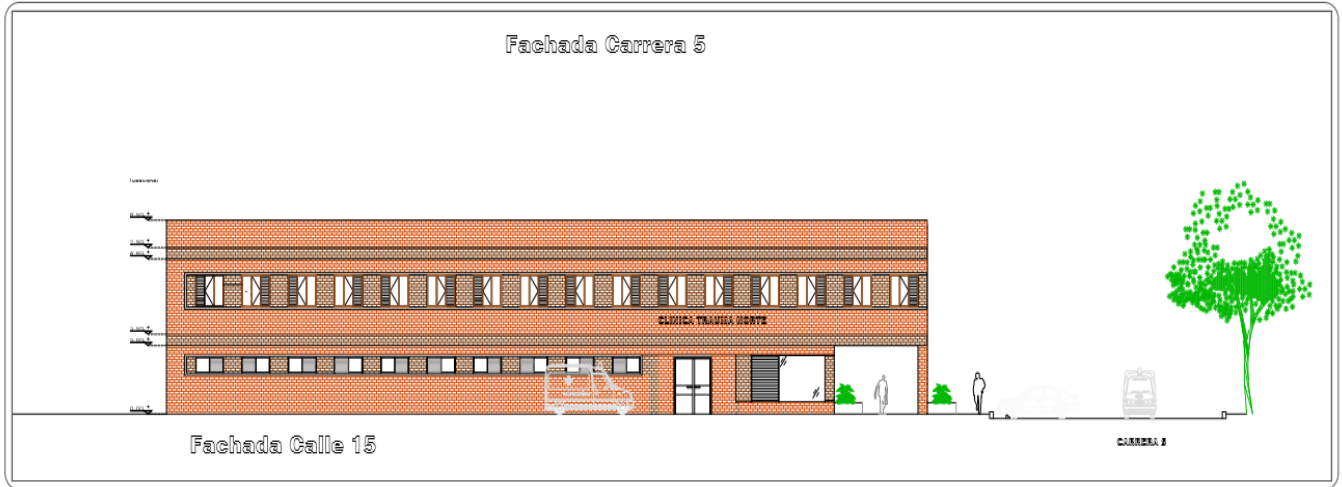
amS

iQ

F

KH] r ojas

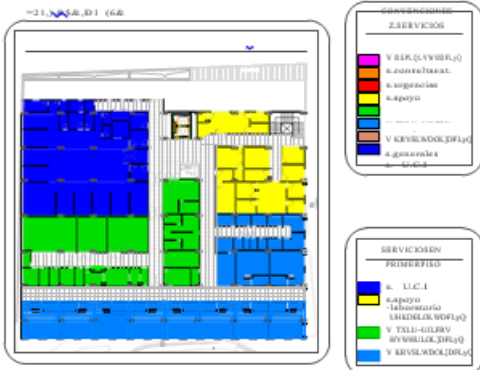
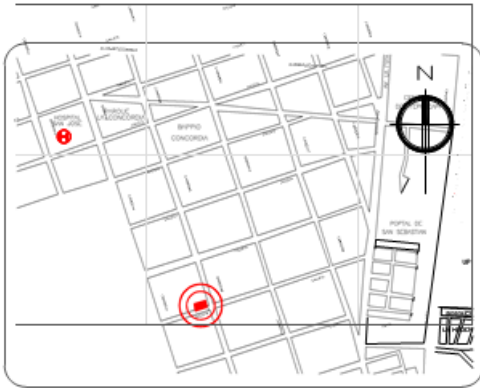
PLANOS FACHADA TRAUMANORTE



FERNANDO AUGUSTO BONILLA PORTILLO INGENIERO CIVIL N.º 20828173845 C.C. 93.389.848 DE BOGOTÁ	PROYECTO: CONSTRUCCIÓN / OBRAS NUEVAS CLÍNICA TRAUMA NORTE	DIRECCIÓN DEL PROYECTO: 388-8880	PROYECTISTA: FERNANDO AUGUSTO BONILLA PORTILLO N.º 20828173845 C.C. 93.389.848 DE BOGOTÁ	ASISTENTE TÉCNICO / COORDINADOR: ARQ. DANIEL FELIPE PERILLA GONZÁLEZ	ESPECIFICACIONES: 	CONTENIDO: FACHADAS ARQUITECTÓNICAS	PLANO N.º:
DIRECCIÓN DEL PROYECTO: MANQUITA - TOLIMA CALLE 19 NO. 848 C.C. 14.48. 014.493	ESCALA: 01:00-0083-0003-000	CLIENTE: YASSEN YANITH SÁNCHEZ ROJAS C.C. 81.8018.1088 C.C. 1.110.848.084 DE BOGOTÁ	FECHA: 	MODIFICACIONES: 	FECHA: 	ESCALA: 1 / 75	AB

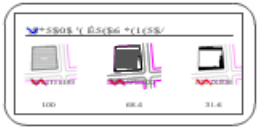
PLANOS SEGUNDO PISO TRAUMANORTE





ÁREAS Y VOLÚMENES

ÁREA ÚTIL	168.7m ²	100
ÁREA TOTAL	533.10m ²	31.6
VOLUMEN ÚTIL (m ³)		



PROPIETARIOS: _____ FIRMA: _____

Dr Juan Carlos Fajardo Arbelaez

C.C. 93.325.817 DE IBAGUÉ

Dr Raimundo Maldonado Angulo

C.C. 4.748.055 DE BARRANQUILLA

U 20LYHULR -LPQHQ] 3DYD

C.C. 93.372.441 DE IBAGUÉ

U & DUORV 0LJXHO *yPH] 3HXD

C.C. 8.639.624 DE _____

MATRÍCULA INMOBILIARIA: _____ INGENIERO: _____

362-9290

CALLE 15

fernando ou gusto **bo nill ap**

ortillo PROYECTO: FRQVWUXFLLYQ obranueva &/1. &\$ 75\$80\$ 1257C

Fernando ugustob onillap ortillo

IPP: 70202173947
C.C. 93.382.268 DE LEDIXA

INGENIERO CIVIL
Mp. 70202173947
C.C. 93.382.268 DE LEDIXA

ESTUDIO DE SERVICIOS DE CONSULTAS Y OPERACIONES

SIT 'DQLHO] HOLSH 3HULOOD *RQJOH]

Marquita Tolima
Calle 17 No. 5-28
B31446C15493

OBSERVACIONES:

CONTENIDO: **PLANTA DE SEGUNDO PISO**

PLANO: _____

FECHA: _____

MODIFICACIONES: _____

PROYECTO: FRQVWUXFLLYQ obranueva

INGENIERO: _____

MATRÍCULA INMOBILIARIA: 362-9290

4.4.9 ERVICIOS



Actualmente se ofrece la prestación de servicios médicos ambulatorios, hospitalarios y de urgencias, a diferentes entidades del régimen contributivo, SOAT (seguro obligatorio contra accidentes de tránsito), aseguradoras de vida, y pólizas privadas de salud.

Pueden ser de diferentes tipos:

PREPAGADAS y EPS (Entidades prestadoras de servicios)

Dirigidas a la población afiliada a Coomeva – colsanitas – nueva eps – salud total

SOAT – SEGUROS DE VIDA (sura, maphre, bolívar)

Brindando el servicio a las diferentes entidades aseguradoras para satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.4.10 Administración social

La dirección, administración y representación de la sociedad serán ejercidas por los siguientes órganos principales:

A: asamblea general de accionistas


B: el gerente

Clínica TRAUMANORTE SAS SAS. Fue constituida legalmente En la ciudad de Ibagué, Departamento del Tolima, Republica de Colombia, a los veintisiete (27) días del mes de Marzo de dos mil diecisiete (2017).

4.5. Matriz DOFA

4.5.1. ANALISIS DOFA – CLINICA TRAUMANORTE SAS

El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como "Análisis FODA", el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones.

	DEBILIDAD	FORTALEZA
	1. La ubicación geográfica impide el transporte rápido de insumos y 2. "Mafia" del sistema de salud en 3. lenta rotación de cartera de algunas entidades promotoras de salud. 4. Al ser entidad nueva no posee antecedentes administrativos para el 5. Los procedimientos internos y su documentación se dan en forma paralela al	1. La idoneidad y experiencia de los profesionales al servicio de la clínica 2. La innovación tecnológica de nuestra planta 3. clínica 4 nivel con UCI, laboratorio Especializado e imagenología diagnóstica en la zona. 4. Amplia infraestructura y modernas instalaciones con hotelería de lujo. 5. Amplio portafolio de servicios adaptados a las necesidades del mercado. 6. Ubicación geográfica estratégica que permite atención oportuna a pacientes prioritarios en todos
Oportunidades	ESTRATEGIAS DOFA	
1. Cubrir la demanda insatisfecha de servicios de servicios de salud de baja, mediana y alta complejidad de la población debido a la ausencia de instituciones 2. Los altos precios que cobran las empresas transportadoras, para el traslado de pacientes. 3. Incremento de arribo de turistas a nuestra ciudad, aumentando el índice de accidentalidad. 4. La presencia de aeropuerto en Mariquita se convierte en una alternativa que dinamiza el transporte de insumos y pacientes. 5. Creciente demanda de servicios por parte de las EPS para brindar atención a sus usuarios. 6. Convenios con empresas promotoras de salud, SOAT y Polizas privadas que permite ampliar nuestro portafolio de servicios.	<p style="text-align: center;">FO</p> (O1.F1.F2.F3.F4.F5.F6) La demanda de pacientes con necesidades médicas especializadas, será satisfecha con la idoneidad y experiencia del personal asistencial de TRAUMANORTE SAS. La amplia infraestructura y modernas instalaciones ponen a disposición de la comunidad atención oportuna y de calidad. (O2. O3.O4. F6) El sobre costo por transporte y el riesgo de inoportunidad en la atención son superados por la estratégica ubicación de TRAUMANORTE SAS.	<p style="text-align: center;">FA</p> (A1.A1. F5) La crisis hospitalaria del sector público puede traducirse en mas afiliados a la red privada de entidades promotoras de salud que acojan a la población flotante. (A3.F6) La ubicación Geográfica de TRAUMANORTE SAS, minimiza los costos de transporte y maximiza la oportunidad.
	DO	DA
<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> 1. Crisis en el sistema de salud colombiano (incumplimiento del gobierno en el pago de obligaciones derivadas de servicios subcontratados con la red privada) 2. El creciente cierre de EPS (entidades promotoras de 3. Sobrecostos por remesas de transporte de insumos, 4. Pago ilegal de comisiones a los conductores de la red de ambulancias para el traslado de pacientes por parte 5. costos conversión y actualización tecnológica.	(D1.O4) El aeropuerto brinda la posibilidad de transporte rápido en situaciones que lo ameriten. (D2.O6) Los convenios evitan la interferencia de terceros en la negociación. (D4.O5.O6) Las entidades promotoras de salud se beneficiaran económicamente con la atención de sus pacientes TRAUMANORTE SAS evitando costosos traslados y la logística que esto implica, razón por la cual se esforzaran por cumplir con sus obligaciones con nuestra clínica.	(D1.D2.D3.D4.D5.A1.A2.A3.A4.A5) El incumplimiento de obligaciones económicas hacia la clínica TRAUMANORTE SAS obliga al control detallado de los costos y gastos. De igual manera para garantizar la supervivencia de la entidad, sea dispuestos según Traumanorte SAS ha establecido alianzas con ONG que proporcionan insumos, equipos y patrocinios a cambio de campañas de salud mundial.

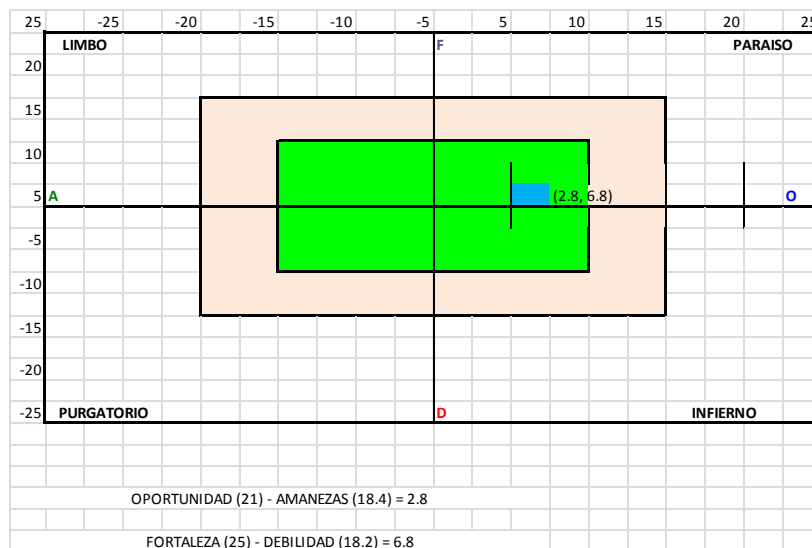
Un análisis de este tipo brinda a los administradores una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente puede hacerse.

4.5.2. ANALISIS PROSPECTIVO

IMPORTANCIA				PROBABILIDAD					
Nada Importante	NI	1	ROJO	Muy Improbable	MI	1			
Poco Importante	PI	2	AMARILLO	Improbable	I	2			
Mas o menos importante	N	3	CREMA	Tan Probable como Improbable	N	3			
Importante	I	4	VERDE	Probable	P	4			
Muy Importante	MI	5	AZUL	Muy Probable	MP	5			

Oportunidades	IMP	PROB	(IMP*PROB)		Amenazas:	IMP	PROB	(IMP*PROB)	
1. Cubrir la demanda insatisfecha de servicios de salud de baja, mediana y alta complejidad de la población debido a la ausencia de instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en el norte del departamento del Tolima.	5	5	25	EXCELENTE	1. Crisis en el sistema de salud colombiano (incumplimiento del gobierno en el pago de obligaciones derivadas de servicios subcontratados con la red privada)	5	5	25	GRAVE
2. Los altos precios que cobran las empresas transportadoras, para el traslado de pacientes.	4	4	16	EXCELENTE	2. El creciente cierre de EPS (entidades promotoras de servicios de salud)	5	3	15	SEVERAS
3. Incremento de arribo de turistas a nuestra ciudad, aumentando el índice de accidentalidad.	4	5	20	EXCELENTE	3. Sobrecostos por remesas de transporte de insumos, materiales y equipos.	3	4	12	SEVERAS
4. La presencia de aeropuerto en Mariquita se convierte en una alternativa que dinamiza el transporte de insumos y pacientes.	3	5	15	BUENA	4. Pago ilegal de comisiones a los conductores de la red de ambulancias para el traslado de pacientes por parte de entidades del sector privado.	3	5	15	SEVERAS
5. Creciente demanda de servicios por parte de las EPS para brindar atención a sus usuarios.	5	5	25	EXCELENTE	5. costos conversión y actualización tecnológica.	5	5	25	GRAVE
6. Convenios con empresas promotoras de salud, SOAT y Polizas privadas que permite ampliar nuestro portafolio de servicios.	5	5	25	EXCELENTE					
TOTAL PROMEDIO			21		TOTAL PROMEDIO			18,4	

DEBILIDAD	IMP	PROB		FORTALEZA	IMP	PROB			
1. La ubicación geográfica impide el transporte rápido de insumos y suministros en caso cierre temporal de la carretera.	5	3	15	SEVERAS	1. La idoneidad y experiencia de los profesionales al servicio de la clínica	5	5	25	EXCELENTE
2. "Mafia" del sistema de salud en Colombia	5	5	25	GRAVES	2. La innovación tecnológica de nuestra planta operativa.	5	5	25	EXCELENTE
3. lenta rotación de cartera de algunas entidades promotoras de salud.	4	4	16	GRAVES	3. clínica 4 nivel con UCI, Laboratorio Especializado e Imagenología diagnóstica en la zona.	5	5	25	EXCELENTE
4. Al ser entidad nueva no posee antecedentes administrativos para el desarrollo de su objeto social.	5	3	15	SEVERAS	4. Amplia infraestructura y modernas instalaciones con hotelería de lujo.	5	5	25	EXCELENTE
5. Los procedimientos internos y su documentación se dan en forma paralela al ejercicio operacional de la clínica.	4	5	20	GRAVES	5. Amplio portafolio de servicios adaptados a las necesidades del mercado.	5	5	25	EXCELENTE
TOTAL PROMEDIO			18,2		TOTAL PROMEDIO			25	



4.5.2.1 ESCENARIOS PREVISTOS

Se elaboraron los siguientes escenarios de referencia:

Escenario verde: la empresa tiene excelentes oportunidades (21) para aprovechar indudablemente y enfoca sus esfuerzos en reducir sus debilidades.

Aunque enfrenta amenazas las oportunidades permiten manejar el impacto.

Escenario Rojo: la clínica pasa por momentos difíciles a causa de que sus debilidades (18,2) no le permite controlar los efectos adversos de las amenazas del entorno (18.4) aunque tiene buenas oportunidades no puede dedicarse a aprovecharlas pues debe esforzarse en defenderse de las amenazas.

CAPITULO 5

FORMULACION ESTRATEGICA

5.1. PROYECTO DE EMPRESA

QUIENES SOMOS

La Clínica TRAUMANORTE SAS es una empresa privada que presta Servicios de Salud a la comunidad Tolimense y sus alrededores de Mediana y Alta complejidad, en los niveles (3) y (4), garantizando la prestación integral en las diferentes áreas y especialidades de manera oportuna y segura, con respeto, equidad y humanización en el servicio, buscando mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes y sus familias.

VISIÓN

“En el año 2021 Clínica TRAUMANORTE SAS será la institución hospitalaria de primera opción en la prestación de servicios de salud de baja, mediana y alta complejidad, caracterizados por la excelencia en la prestación de sus servicios basados en una atención prioritaria y con propósito social logrando el mejoramiento continuo de cada uno de sus procesos por la calidez y excelencia del talento humano, conservando su propósito de servicio social, con solidez financiera, innovación tecnológica, eficiencia y calidad lograda a través del mejoramiento continuo”.

MISIÓN

Clínica TRAUMANORTE SAS es una institución que ofrece servicios de salud especializados, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno, externo y sus familias, a través de la atención a sus usuarios con calidad, ética y mejoramiento continuo, promoviendo el respeto, la equidad, la gestión social y el cuidado por el medio ambiente.

VALORES	
NOMBRE	DESCRIPCION
Lealtad	Los colaboradores de TRAUMANORTE deben respetarla siempre dentro y fuera de ella, realizando actos que conlleven a la efectividad y al mejoramiento de su imagen institucional.
Respeto	En TRAUMANORTE el cliente, los proveedores y colaboradores de la organización, merecen nuestra admiración y aprecio, por ser nuestra principal fuente de dinamismo y desarrollo.
Humanización	Los colaboradores de TRAUMANORTE debera construirse como hombre, a hacerse más humano vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia y de mayor calidad como persona.
Responsabilidad y Disciplina	Actuar con resposabilidad y diciplina es ser transparente, hostestos e integros, para construir confianza y obrecer un excelente servicio a nuestros clientes.
Compormiso Institucional	Trabajamos en equipo, con justicia y humanización para dar el mejor servicio a los pacientes y a todas las personas vinculadas a clinica TRAUMANORTE
Trabajo en Equipo	Es lograr que todo el Equipo de trabajo de TRAUMANORTE participe en todas las actividades de la organización basados en el Direccionamiento Estrategico bajo estadares de calidad
Seguridad	Es lograr que nuestros clientes, componente humano y proveedores se sientan libre de todo peligro, riesgo o daño, por la confianza que les inspiramos.

PRINCIPIOS	
NOMBRE	DESCRIPCION
Participación	Es la integración de todo la familia TRAUMANORATE en la planeación, ejecución, evaluación y control de la gestión institucional y su responsabilidad en el éxito de la clínica.
Calidad	Es la superación de las necesidades y expectativas de nuestros usuarios a través de la oportunidad, seguridad, Honestidad y mejora continua en la prestación de los servicios.
Solidaridad	Propagaremos a través de nuestras acciones beneficio y fortalecimiento a todo el componente humano de TRAUMANORTE, motivados por la igualdad.
Igualdad	Todos el componente humano, clinetes y proveedores no tendra discriminación teniendo las mismas oportunidades y derechos.
Eficacia	se dispondra los recursos necesarios y el esfuerzo de todo el personal para producir los resultados esperados.
Eficiencia	se utilizara los recursos humanos, tecnológicos y economicos, con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población usuaria.
Mejora Continua	trabajando constantemente en la mejora de las acciones y el desarrollo nuestras actividades, para lograr ser competitivos en el sector de la salud.

CREDO ORGANIZACIONAL: Clínica TRAUMANORTE SAS trabaja con calidad para alcanzar la excelencia

5.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

TRAUMANORTE SAS establecerá convenios de atención de pacientes con prestigiosas entidades de régimen contributivo, así mismo será un aliado importante en el tratamiento oportuno de los beneficiarios del SOAT. Las aseguradoras contarán con la asistencia médica especializada para garantizar la atención de sus clientes.

Como estrategia competitiva TRAUMANORTE SAS es la única clínica de la zona en ofrecer unidad de cuidados intensivos, además ayudas diagnósticas de alta complejidad como: Tomografías, ecografías tridimensionales hace parte de su amplio portafolio de servicios.

Adicionalmente TRAUMANORTE SAS brindará a la ciudadanía en general la posibilidad de acceder a sus servicios mediante plataforma virtual y call center.

5.2.1. Estrategias de crecimiento

- ✓ Diversificación concéntrica: CLINICA TRAUMANORTE SAS decide complementar sus servicios de medicina especializada ofreciendo productos y servicios relacionados con ayudas diagnósticas. Por ejemplo: Imagenología, laboratorio especializado, patología, entre otros.
- ✓ Alianza Estratégicas: TRAUMANORTE SAS une sus fuerzas en la prestación de servicios a las entidades promotoras de salud y aseguradoras para lograr efectos sinérgicos en donde cada aliado sin perder su identidad se beneficia.

5.2.2. Estrategias de productividad

- ✓ Estrategias Genéricas: Talento Humano comprometido para generar sinergia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Outsourcing Estratégico: TRAUMANORTE tendrá contratación estratégica con proveedores externos en la adquisición de equipos, lo que permite contrarrestar cargos tributarios y depreciación.
- ✓ Reducción de costos, optimización de recursos.

6.0 FORMULACION DE LA IMPLANTACION ESTRATEGICA

- Adoptar el presente plan estratégico
- Crear manuales de funciones, políticas, reglamentos internos, perfiles de cargo, manual de procesos y procedimientos.
- Definir indicadores de gestión integrados para evaluar desempeños individuales y por áreas funcionales.
- Crear un departamento de marketing o subcontratar personal competente en este campo.
- Diseñar cronograma de actividades para ejercer reuniones continuas en direccionamiento estratégico.

6.1 RELACION ESTRATEGIA – ESTRUCTURA

Análisis de las relaciones de la clínica TRAUMANORTE SAS con la sociedad colombiana en general en sus diferentes contextos.

- Geográfico: la clínica está ubicada en el municipio de Mariquita Tolima, con influencia en los territorios del norte del departamento. Se constituye en la única alternativa de servicios médicos especializados de la zona, situación que genera beneficios en la calidad de vida de la comunidad y para la rentabilidad de la empresa.

No tiene competidores directos, porque en el sector sólo hay centros de salud local con servicios de primer nivel de complejidad (atención médica básica).

Demográficamente Mariquita cuenta con 200.000 habitantes, pero los municipios vecinos suman aprox. 300.000 para un total aprox. De 500.000 habitantes. Poblaciones que aportan los pacientes a nuestra institución.

- Social: TRAUMANORTE SAS ofrece soluciones médicas de calidad que aportan al bienestar de la comunidad. Además es fuente generadora de empleos. La población se encuentra en estado de vulnerabilidad debido a la falta de instituciones prestadoras de servicios en salud de mediana y alta complejidad en ésta zona del departamento.
- Económicas: la clínica recibe recursos (pacientes, dinero de las EPS) y saca productos transformados al medio en cantidad suficiente (pacientes tratados, curados) para que el ciclo continúe.
- Jurídicos: TRAUMANORTE SAS presta servicios de salud cumpliendo con el marco legal vigente en la constitución colombiana.
- Culturales: la clínica participa dinámicamente en los programas de prevención, así como en las campañas de salud pública que promueven la cultura saludable de la población.
- Ecológicos: en TRAUMANORTE SAS cuidamos el medio ambiente, dando manejo pertinente a los residuos hospitalarios siguiendo las normas internacionales de estandarización. La clínica tiene subcontratado con una empresa especializada el transporte y desecho de los materiales biológicos y químicos.
- Tecnológicos: la atención del paciente está relacionada con el uso continuo de tecnología, porque es un apoyo diagnóstico importante a la hora de definir conductas médicas para el tratamiento. En Colombia la tecnología está relegada a las principales ciudades, sin embargo TRAUMANORTE SAS irrumpo con tecnología de avanzada para ofrecer especializados a sus pacientes.

Identificación y breve descripción de las variables de cada subsistema:

- Subsistema demográfico: está constituido por la población de posibles pacientes sobre la que incide la clínica, los habitantes de Mariquita y alrededores (500.000 aprox).

- Subsistema social: la clínica ofrece servicios médicos especializados con una infraestructura representada por 10 camas de UCI, 30 de hospitalización y 20 en observación. Para brindar atención a la población en general. (niños, adultos, ancianos).
- Subsistema económico: representado por los recursos captados de las diferentes EPS y las tarifas legales vigentes para la atención en salud. Las variables son: tipos de contratación, tarifas (SOAT, ISS), rotación de cartera.
- Subsistema jurídico: corresponde al marco legal. TRAUMANORTE SAS se rige por la constitución política colombiana. Las variables: proyectos de ley, reforma de artículos, nuevas leyes.
- Subsistemas culturales: actividades que promueven los hábitos saludables.
- Subsistemas ecológicos: la clínica tiene políticas de respeto por el medio ambiente. Variables: tipos de residuos (químicos, biológicos, ordinarios)
- Subsistemas ecológicos: todas las ayudas diagnósticas. Variables: rayos X, reactivos químicos.

Análisis de mercado de recursos:

- Primer recurso: pacientes.

Son captados por las diferentes EPS existentes, y llegan a la clínica por la red de atención de urgencias, o por la contratación vigente de la EPS con TRAUMANORTE SAS.

Las variables:

Diferentes EPS (CAFÉ SALUD, COOMEVA, SANITAS, SISBEN, SELVA SALUD).

Tarifas (ISS, SOAT, ISS-10%)

- Segundo recurso: insumos

Representados por material médico, reactivos de laboratorio, reactivos de imagenología, material ortopédico, papelería, implementos de aseo, material quirúrgico.

Las variables:

Casa comerciales: Joao Stein, fijación externa, Winner lab, Bayer, Roche, Device.

Tarifas

Plazos de pago

Análisis de mercados de bienes y servicios:

Infraestructura: planta física de 3.000 metros cuadrados.

Capacidad: 10 camas en UCI, 26 camas en hospitalización, 16 camas en observación y urgencias.

SERVICIOS

Urgencias – observación

Hospitalización

Cirugía

Imagenología diagnóstica

Laboratorio clínico

Consulta externa

Medicina especializada. Con las variables:

Ortopedia

Cirugía general

Anestesiología

Cirugía plástica

Ginecología

Medicina interna

Pediatría

Neurología

Imagenología. Con las variables:

Ecografías

Radiografías

TAC

Laboratorio clínico. Con las variables:

Hematología

Inmunología

Coagulación

Química sanguínea

Microbiología

Unidad transfusional

Hospitalización. Con las variables:

Medicina interna

Ortopedia

Ginecología

Pediatría

Modelo de análisis interno de la clínica TRAUMANORTE SAS

- Subsistema estratégico: Representado por la gerencia general de la clínica. Se encarga de la relación con el medio (oferta servicios y capta usuarios a través de las EPS).

Establece los objetivos de corto y largo plazo.

Planifica las estrategias para alcanzar los objetivos.

- Subsistema coordinador: integra el subsistema estratégico con el subsistema operativo. Coordina para que se realicen las tareas según los protocolos establecidos, y se siga el plan diseñado por gerencia para alcanzar los objetivos. En la clínica TRAUMANORTE SAS está a cargo del Director científico.
- Subsistema operativo: es el encargado de ejecutar las tareas. Seguir protocolos y manuales operacionales. Deben alcanzar los objetivos. Está integrado por todos los funcionarios (médicos, enfermeras, auxiliares)
- Recursos y medios: la clínica cuenta con una infraestructura con 10 camas en UCI, 26 camas en Hospitalización y 16 en Observación y urgencias. Modernos quirófanos, equipos de ayuda diagnóstica con última generación tecnológica, personal especializado en distintas áreas de la medicina.
- Cadena del valor: Logística de entrada: recepción de pacientes, apertura de historia clínica, facturación.

Operaciones en que los insumos se integran al producto: exámenes, diagnóstico y tratamiento.

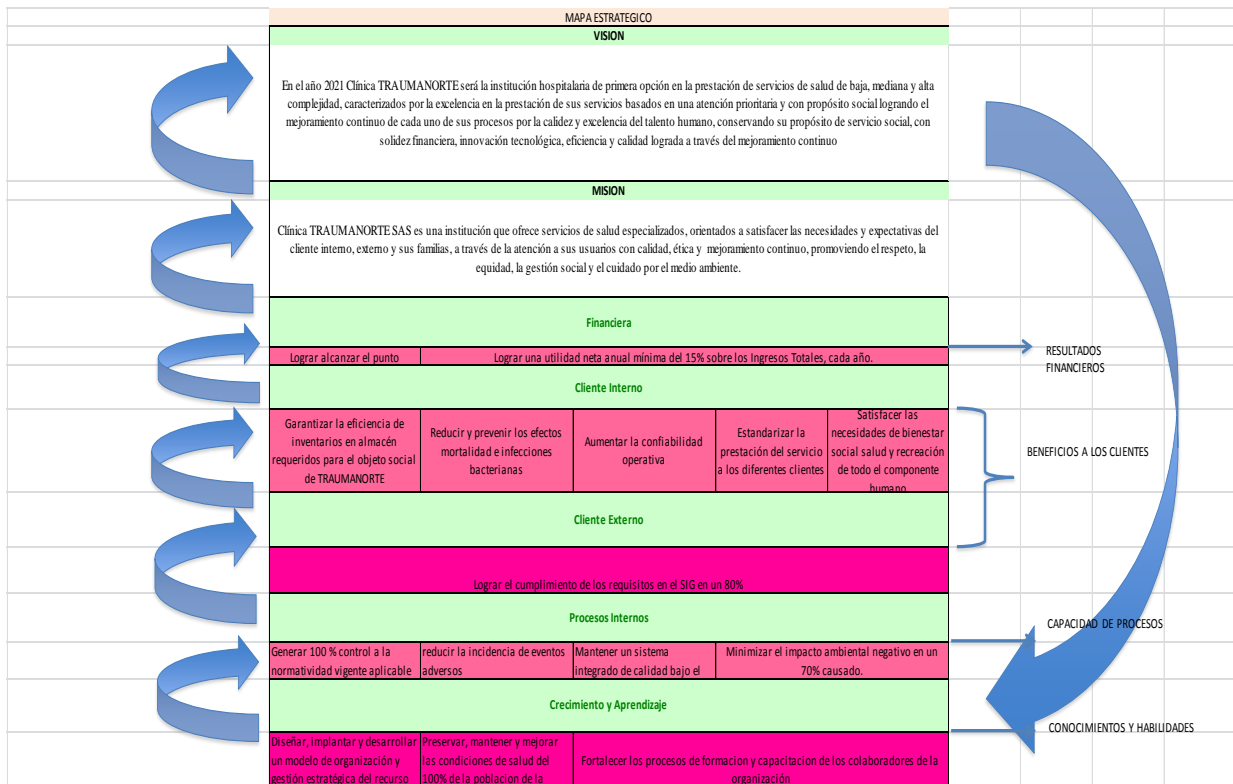
- Logística de salida: alta de los pacientes.
- Marketing y ventas: portafolio de servicios para ampliar la cobertura de pacientes con las diferentes EPS del país que tienen afiliados en la región.

Análisis de la estructura organizacional: son todas las funciones del organigrama de la clínica, donde se encuentran las funciones y los objetivos para cada área funcional de la empresa.

Evaluación del desempeño de la empresa: teniendo en cuenta ampliación de la cobertura de servicios, aumento en el número de contrataciones (clientes), utilidades.

6.2 BALANCE SCORD CARD

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Objetivo Operativo
Financiera	Lograr alcanzar el punto equilibrio en 3 años	Realizar convenios empresariales estratégicos para el inicio operativo de	Buscar clientes
	Lograr una utilidad neta anual mínima del 15% sobre los Ingresos Totales, cada año.	Reducir los costos y gastos asegurando que la Utilidad Neta se mantenga en un	Controlar el Presupuesto de Costos para que Utilidad Bruta en Ventas se mantenga >15%
Cliente Interno	Garantizar la eficiencia de inventarios en almacén requeridos para el objeto social de TRAUMANORTE	Sistematizar la información de mantenimiento preventivo de todos los equipos e inventarios de insumos	Parametrizar todos los equipos activos e insumos relevantes para la prestación del servicio
	Reducir y prevenir los efectos mortalidad e infecciones bacterianas	Regularizar la capacitación a todo el personal de TRAUMANORTE en	Capacitar a todo el talento humano en prevención en manejo y uso de los equipos hospitalarios
	Aumentar la confiabilidad operativa	Extender el programa de mantenimiento y manejo de equipos	Sensibilizar e implementar el programa de mantenimiento
	Estandarizar la prestación del servicio a los diferentes clientes	Definir las características de nuestros clientes, clientes corporativos	Establecer cualidades y características de los cliente de la clínica TRAUMANORTE
	Satisfacer las necesidades de bienestar social salud y recreación de todo el componente humano	Cubrir al 100% a los colaboradores de clínica TRAUMANORTE en exámenes de control medico periódico	Generar la base de datos de los colaboradores
Cliente Externo	Lograr el cumplimiento de los requisitos en el SIG en un 80%	minimizar sanciones por incumplimiento de normas en la prestación de servicios	implementar y ejecutar el plan de gestión de calidad en las áreas administrativa, funcional y
Procesos Internos	Generar 100 % control a la normatividad vigente aplicable a TRAUMANORTE	Identificar por procesos al 100% de las normas asociadas con TRAUMANORTE	crear manuales, procedimientos y políticas de la clínica TRAUMANORTE
	reducir la incidencia de eventos adversos	socializar protocolos de seguridad laboral	monitorear los indicadores de cumplimiento de normas técnicas y operativas en todas las áreas de
	Mantener un sistema integrado de calidad bajo el parámetro del 80% de cumplimiento.	Lograr las certificaciones del sistema integrado de gestión de calidad en el	Realizar auditorias internas semestrales a los procesos vinculados al SIGC
	Minimizar el impacto ambiental negativo en un 70% causado.	Promover y gestionar cultura ambiental a todo el personal .	manejo adecuado de residuos biológicos, químicos y ordinarios.
Crecimiento y Aprendizaje	Diseñar, implantar y desarrollar un modelo de organización y gestión estratégica del recurso humano	Estructurar un modelo funcional y organizacional del area de recursos humano en un plazo de un año	contratar recurso humano idoneo
	Preservar, mantener y mejorar las condiciones de salud del 100% de la población de la compañía	Contar con un SGSST certificado en un plazo de 10 meses	lograr Ambiente laboral saludable
	Fortalecer los procesos de formación y capacitación de los colaboradores de la organización	Crear e implementar una plataforma virtual para los procesos de formación y capacitación	personal capacitado y entrenado



Nota: dentro del matriz semáforo no se muestran los ítems cuantitativos de los objetivos estratégicos, dado que TRAUMANORTE se encuentra en fase de construcción, lo que impide que haya información para confrontar.

CONCLUSIÓN

Debido a la importancia que representa el poder contar con procesos estratégicos para desarrollar de manera adecuada, las diferentes actividades dentro de la clínica TRAUMANORTE SAS, se diseñó un modelo simple y eficaz que le servirá de herramienta para la toma de decisiones acertadas, para hacerle frente a las exigencias del mercado y afrontar los diferentes retos que se presenten, por medio de la aplicación de conocimiento, teorías y estrategias, acordes a las necesidades requeridas por la empresa.

Cabe resaltar que los modelos de dirección estratégica tienen como característica principal la flexibilidad, lo que permite que estos sean ajustados a las necesidades fundamentales de la empresa.

RECOMENDACIONES

Revisando las conclusiones obtenidas tras realizar el proyecto de grado propuesto, es importante tener en cuenta varias recomendaciones a la hora de poner en práctica lo desarrollado o para que les sirva de guía a futuros estudiantes investigadores de este proyecto. Al momento de proponer un modelo de dirección estratégica, se debe estar bien informado acerca del tema, indagar sobre antiguos modelos que sirvan de base para la realización de este; así como los antecedentes investigativos antes de plasmar el proyecto. Cuando se vaya a realizar el análisis interno y el análisis externo de la empresa en cuestión, se debe investigar detalladamente acerca de todos los temas necesarios y factores que afecten a la empresa tanto dentro como fuera de ella. A la hora de realizar las entrevistas pertinentes, se debe tener muy claro cuál es la información que se quiere obtener de estas, así como las preguntas a realizar. Lo importante es que la información suministrada por las personas entrevistadas sea la necesaria para continuar con el proyecto. Analizando el enfoque para la plataforma estratégica, se debe consultar de manera clara y precisa acerca de los competidores que tiene la empresa, ya sean reales o potenciales, los proveedores, los clientes y los sustitutos, analizando cada una de sus características y cuál es el poder de negociación de cada uno de estos con la empresa. Es importante resaltar, que antes de elegir una estrategia a desarrollar, primero se deben elaborar las matrices que conlleven la formulación de las estrategias. Y luego de analizar cada una de las estrategias, sus acciones y costos de ejecución, se elige la estrategia más conveniente, efectiva y viable, para la empresa, que pueda llegar a posicionar a la empresa en el mercado y crear una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Bibliografía

- Jácome Roca, A. (5 de julio de 2004). *SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA MEDICINA EN COLOMBIA*. Obtenido de ACADEMIA NACIONAL DE MEDICINA DE COLOMBIA: <http://anmdecolombia.net/index.php/52-de-la-literatura/297-sintesis-historica-de-la-medicina-en-colombia>
- alarcon, a. (5 de octubre de 2008). *Evolución Histórica de la Planificación Estratégica*. Obtenido de scribd: <https://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>
- castro, k. (22 de marzo de 2015). *Antecedentes Históricos de la Salud - Enfermedad*. Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/takiry/antecedentes-histricos-de-la-salud-enfermedad>
- Cruz Lezama, O. (8 de FEBRERO de 2010). *EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN*. Obtenido de MONOGRAFIAS : <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml#ixzz4kK6bdRq>

