



**DISEÑO DEL MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA  
CLÍNICA MEDICENTER**

José Andrés Álvarez Sierra  
Doris Bernal Cárdenas

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Empresas  
Yopal, Colombia  
11/julio/2022

# **DISEÑO DEL MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA MEDICENTER**

**José Andrés Álvarez Sierra**

**Doris Bernal Cárdenas**

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

**Magíster en Administración de Empresas - MBA**

Director:

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Yopal, Colombia

11/julio/2022

**DISEÑO DEL MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
PARA LA CLÍNICA MEDICENTER**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Yopal, día/mes/año

**Dedicatoria**

El Señor es mi pastor: nada me falta. (salmo 23)

A mi abuelito (q.e.p.d) por enseñarme la disciplina,  
la persistencia, la generosidad, el amor por lo que  
se hace y sobre todo la gratitud. José Andrés.

A Dios todopoderoso, por colocar en mi camino  
cada día el ángel indicado, no tiene alas pero vuela  
a ayudar, y todo porque Dios tiene un propósito para  
cada uno de nosotros. Doris

# **DISEÑO DEL MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA MEDICENTER**

## **Agradecimientos**

En primer lugar la Gloria y la Honra sea para Dios, a nuestras familias por todo el apoyo, paciencia, por el tiempo en el que estuvimos ausentes a lo largo de esta maestría; un agradecimiento especial a cada uno de los docentes que estuvieron presentes en el recorrido de esta Maestría, por sus aportes, el conocimiento y experiencia para fortalecer nuestras competencias; nuestra gratitud a la docente de seminario de investigación Sandra Marcela Delgado Ortiz, nuestro director de Trabajo de grado Mauricio Javier Guerrero Cabarcas; a la Dra. Nayduth Esther Gil Jiménez Gerente de la Clínica Medicenter por todo el apoyo e información para poder desarrollar este proyecto, a Marcela del Pilar Franco Agredo Directora Financiera de la Clínica, por la gestión, los datos, las recomendaciones y, en general el apoyo incondicional.

## Resumen

El presente documento desarrolla el modelo de direccionamiento estratégico para la Clínica MEDICENTER, ofreciendo un panorama general del estado actual de la empresa tanto en su entorno como en el contexto de la administración estratégica actual; de manera práctica e integral del proceso, se define las condiciones de la clínica abordadas desde las dimensiones: Estratégica, organizacional, social y ambiental, administrativa y financiera, tecnológica y de innovación y, operativa (área asistencial).

El contexto de la Clínica, permite visualizar las capacidades y el potencial, así mismo, los riesgos y dificultades que inciden en el desarrollo de la gestión de la empresa, es así como se formula, implementa y evalúa decisiones multidisciplinarias que permiten a la clínica MEDICENTER alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que la empresa logre ser sostenible y aumente su participación de mercado en el horizonte de tiempo. La implementación del modelo de direccionamiento estratégico, le implica a la empresa desarrollar una cultura que apoye la estrategia, definir los procesos oportunamente, adaptar una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, incrementar la facturación, preparar presupuestos aterrizados al recaudo, desarrollar y utilizar sistemas de costos razonables, y vincular los empleados con el desempeño organizacional.

La implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio, además para que esta sea exitosa depende de la habilidad de la alta gerencia para motivar a los empleados, liderar la implementación, direccionar los recursos y esfuerzos a las metas establecidas, de tal manera que las estrategias formuladas cumplan su función.

**Palabras clave:** Direccionamiento estratégico, situación financiera, recuperación de cartera, facturación, calidad del servicio, clientes potenciales.

### **Abstract**

This document develops the strategic direction model for the MEDICENTER Clinic, offering an overview of the current state of the company both in its environment and in the context of the current strategic administration; In a practical and integral way of the process, the conditions of the clinic are defined, approached from the dimensions: Strategic, organizational, social and environmental, administrative and financial, technological and innovation and operational (care area).

The context of the Clinic, allows visualizing the capacities and potential, likewise, the risks and difficulties that affect the development of the company's management, this is how multidisciplinary decisions are formulated, implemented and evaluated that allow the MEDICENTER clinic achieve its objectives in the short, medium and long term, in such a way that the company becomes sustainable and increases its market share over time. The implementation of the strategic management model implies that the company develops a culture that supports the strategy, defines the processes in a timely manner, adapts an effective organizational structure, redirects marketing efforts, increases billing, prepares budgets based on collection, develops and use reasonable cost systems, and link employees to organizational performance.

The implementation requires discipline, commitment and sacrifice, and for it to be successful it depends on the ability of senior management to motivate employees, lead the implementation, direct resources and efforts to the established goals, in such a way that the strategies formulated fulfill their function.

**Keywords:** Strategic direction, financial situation, portfolio recovery, billing, quality of service, potential clients.

**Tabla de Contenido**

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Introducción.....                                                     | 14  |
| Antecedentes.....                                                     | 15  |
| Planteamiento del Problema.....                                       | 17  |
| Objetivos.....                                                        | 19  |
| Objetivo General.....                                                 | 19  |
| Objetivos Específicos.....                                            | 19  |
| Justificación.....                                                    | 20  |
| Viabilidad del Proyecto.....                                          | 21  |
| Marco Institucional.....                                              | 22  |
| Presentación General la Empresa.....                                  | 22  |
| Referentes Estratégicos.....                                          | 22  |
| Estructura Organizacional.....                                        | 23  |
| Productos o Servicios Ofertados.....                                  | 24  |
| Análisis del Sector.....                                              | 24  |
| Marco Teórico.....                                                    | 28  |
| Concepto de Planeación.....                                           | 28  |
| Planeación Estratégica.....                                           | 29  |
| Administración Estratégica.....                                       | 30  |
| Plan Estratégico.....                                                 | 31  |
| Postulados y Aplicabilidad del Plan Estratégico.....                  | 32  |
| Modelo Direccionamiento Estratégico.....                              | 32  |
| Análisis del Entorno.....                                             | 33  |
| Herramientas del Modelo de Direccionamiento Estratégico.....          | 334 |
| Modelo de Análisis PESTEL.....                                        | 33  |
| Análisis del Macroentorno y Microentorno.....                         | 334 |
| Resumen Matriz EFE.....                                               | 334 |
| Resumen Matriz EFI.....                                               | 335 |
| Formulación de Estrategias.....                                       | 36  |
| Matriz FODA.....                                                      | 336 |
| Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)..... | 337 |
| Matriz del Boston Consulting Group – BCG.....                         | 337 |



|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Matriz IE.....                                                            | 337 |
| Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) .....             | 337 |
| Los Planes de Acción Como Apoyo a la Implementación de la Estrategia..... | 38  |
| Evaluación de Estrategias .....                                           | 39  |
| Diseño Metodológico .....                                                 | 40  |
| Tipo de Investigación .....                                               | 40  |
| Análisis Externo .....                                                    | 40  |
| Análisis Interno .....                                                    | 41  |
| Población, Muestra y Ficha Técnica.....                                   | 42  |
| Tamaño de Muestra .....                                                   | 42  |
| Identificación de las Variables.....                                      | 42  |
| Instrumento de Medición.....                                              | 43  |
| Validación del Instrumento de Medición.....                               | 44  |
| Diagnóstico Organizacional .....                                          | 45  |
| Modelo de Direccionamiento Estratégico Para la Clínica MEDICENTER.....    | 45  |
| Procesamiento Estadístico de Datos.....                                   | 46  |
| Descripción de la Muestra .....                                           | 46  |
| Diagnóstico de la Clínica MEDICENTER.....                                 | 47  |
| Análisis de los Resultados .....                                          | 52  |
| Análisis de la Situación Financiera de la Clínica.....                    | 52  |
| Aplicación de la Matriz EFI .....                                         | 60  |
| Aplicación de la Matriz EFE.....                                          | 62  |
| Matriz FODA .....                                                         | 66  |
| Matriz IE .....                                                           | 67  |
| Plan de Intervención.....                                                 | 69  |
| Conclusiones y Recomendaciones.....                                       | 74  |
| Conclusiones .....                                                        | 74  |
| Recomendaciones .....                                                     | 75  |
| Referencias .....                                                         | 77  |
| Anexos .....                                                              | 81  |

**Lista de Tablas**

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Ingresos Operacionales Clínica MEDICENTER .....                                        | 17  |
| Tabla 2. Consolidado de personal por nivel jerárquico Clínica MEDICENTER .....                  | 23  |
| Tabla 3. Servicios ofertados por la Clínica MEDICENTER .....                                    | 25  |
| Tabla 4. Principales prestadores de servicios de salud de la región y su capacidad instalada .. | 91  |
| Tabla 5. Matriz EFE para Evaluación de Factores Externos.....                                   | 92  |
| Tabla 6. Matriz EFI para Evaluación de Factores Internos .....                                  | 92  |
| Tabla 7. Modelo de Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) .....                | 93  |
| Tabla 8. Selección de la muestra según etapas y criterios de selección .....                    | 105 |
| Tabla 9. Simulación del tamaño de la muestra.....                                               | 106 |
| Tabla 10. Distribución de la muestra por niveles jerárquicos de la clínica .....                | 42  |
| Tabla 11. Ficha técnica.....                                                                    | 107 |
| Tabla 12. Identificación de las variables objeto de análisis .....                              | 43  |
| Tabla 13. Escala de Likert a aplicar en la encuesta .....                                       | 44  |
| Tabla 14. Validación del instrumento mediante el Coeficiente de V de Aiken.....                 | 109 |
| Tabla 15. Ingresos por venta de servicios (facturación año 2021) Clínica MEDICENTER.....        | 59  |
| Tabla 16. Cartera total por empresa Clínica MEDICENTER.....                                     | 60  |
| Tabla 17. Cartera por edades Clínica MEDICENTER .....                                           | 61  |
| Tabla 18. Cartera de EPS en liquidación Clínica MEDICENTER .....                                | 61  |
| Tabla 19. Cartera reconocida ante la Supersalud de las EPS en liquidación .....                 | 62  |
| Tabla 20. Composición de los egresos (costos y gastos) Clínica MEDICENTER.....                  | 62  |
| Tabla 21. Comparativo facturación y egresos vigencia 2020 y 2021 Clínica MEDICENTER .....       | 63  |
| Tabla 22. Comparativo facturación y recaudo vigencia 2020 y 2021 Clínica MEDICENTER.....        | 63  |
| Tabla 23. Comparativo recaudo y egresos vigencia 2020 y 2021 Clínica MEDICENTER .....           | 64  |
| Tabla 24. Cuentas por pagar a 31 diciembre Clínica MEDICENTER .....                             | 65  |
| Tabla 25. Diferencia entre cartera y cuentas por pagar Clínica MEDICENTER.....                  | 65  |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 26. Perfil de capacidad Interna (Fortalezas) Clínica MEDICENTER .....                    | 66  |
| Tabla 27. Perfil de capacidad Interna (Debilidades) Clínica MEDICENTER .....                   | 67  |
| Tabla 28. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....                                 | 68  |
| Tabla 29. Perfil de capacidad Externa (Oportunidades) Clínica MEDICENTER .....                 | 69  |
| Tabla 30. Perfil de capacidad Externa (Amenazas) Clínica MEDICENTER.....                       | 70  |
| Tabla 31. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....                                | 71  |
| Tabla 32. Análisis de alternativas de estrategias planteadas en la Matriz FODA y Matriz IE ... | 109 |
| Tabla 33 Plan estratégico Clínica MEDICENTER (Estrategia 1) .....                              | 75  |
| Tabla 34 Plan estratégico Clínica MEDICENTER (Estrategia 2) .....                              | 77  |
| Tabla 35 Plan estratégico Clínica MEDICENTER (Estrategia 3) .....                              | 79  |

**Lista de Figuras**

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Referentes estratégicos de la clínica MEDICENTER .....                                                         | 24  |
| Figura 2. Organigrama de la clínica MEDICENTER .....                                                                     | 94  |
| Figura 3. Comparativo de ingresos para el año 2020 de los principales prestadores de servicios de salud en Casanare..... | 28  |
| Figura 4. Marco teórico a aplicar en clínica MEDICENTER.....                                                             | 29  |
| Figura 5. El Concepto de Administración Estratégica.....                                                                 | 94  |
| Figura 6. Modelo de Direccionamiento Estratégico de Fred & Forest (2017).....                                            | 95  |
| Figura 7. Etapas del modelo de direccionamiento estratégico.....                                                         | 95  |
| Figura 8. Modelo de análisis PESTEL.....                                                                                 | 96  |
| Figura 9. Análisis del macro y micro entorno.....                                                                        | 96  |
| Figura 10. Modelo de Matriz FODA.....                                                                                    | 97  |
| Figura 11. Modelo de Matriz PEYEA.....                                                                                   | 98  |
| Figura 12. Modelo de Matriz BCG .....                                                                                    | 98  |
| Figura 13. Modelo de Matriz IE .....                                                                                     | 99  |
| Figura 14. Pasos a seguir en la elaboración de la MPCE.....                                                              | 99  |
| Figura 15. Proceso para la elaboración del plan de acción de estrategias .....                                           | 39  |
| Figura 16. Proceso de evaluación de estrategias.....                                                                     | 40  |
| Figura 17. Variables consideradas para la estimación del tamaño de la muestra.....                                       | 105 |
| Figura 18. Simulación del tamaño de la muestra respecto al error .....                                                   | 106 |
| Figura 19. Coeficiente de V de Aiken .....                                                                               | 108 |
| Figura 20. Validación del instrumento de medición V de Aiken .....                                                       | 108 |
| Figura 21. Modelo de Direccionamiento Estratégico Para la Clínica MEDICENTER .....                                       | 45  |
| Figura 22. Área de trabajo a la que pertenecen la muestra seleccionada .....                                             | 94  |
| Figura 23. Existencia de personal a cargo por parte del encuestado .....                                                 | 94  |
| Figura 24. Objetivos estratégicos a cargo en la Clínica por parte de los encuestados .....                               | 95  |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 25. Manejo de presupuesto en la Clínica Medicenter por parte de los encuestados.....                            | 95  |
| Figura 26. Antigüedad de los encuestados en la Clínica .....                                                           | 96  |
| Figura 27. Diagnostico general de la organización definido mediante la aplicación del<br>instrumento de medición ..... | 48  |
| Figura 28. Diagnóstico de la dimensión estratégica .....                                                               | 96  |
| Figura 29. Análisis de las variables de la dimensión estratégica .....                                                 | 97  |
| Figura 30. Diagnóstico de la dimensión organizacional.....                                                             | 97  |
| Figura 31. Análisis de las variables de la dimensión organizacional.....                                               | 98  |
| Figura 32. Diagnóstico de la dimensión social y ambiental .....                                                        | 98  |
| Figura 33. Análisis de las variables de la dimensión social y ambiental .....                                          | 99  |
| Figura 34. Diagnóstico de la dimensión administrativa y financiera.....                                                | 99  |
| Figura 35. Análisis de las variables de la dimensión administrativa y financiera.....                                  | 100 |
| Figura 36. Diagnóstico de la dimensión tecnológica y de innovación .....                                               | 100 |
| Figura 37. Análisis de las variables de la dimensión tecnológica y de innovación .....                                 | 101 |
| Figura 38. Diagnóstico de la dimensión operativa o área asistencial (misional) .....                                   | 101 |
| Figura 39. Análisis de las variables de la dimensión operativa o área asistencial (misional) ...                       | 102 |
| Figura 40. Matriz FODA Clínica MEDICENTER .....                                                                        | 66  |
| Figura 41. Matriz IE Interna Externa para la Clínica MEDICENTER.....                                                   | 67  |

**Lista de Anexos**

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1 Encuesta .....                                                             | 81  |
| Anexo 2 Soportes Marco Teórico (Tablas y Figuras) .....                            | 85  |
| Anexo 3 Soportes Procesamiento Estadístico de los Datos (Figuras) .....            | 94  |
| Anexo 4 Soportes definición plan estratégico de la Clínica.....                    | 103 |
| Anexo 5 Población, Diseño Muestral, Simulación de la Muestra y Ficha Técnica ..... | 104 |
| Anexo 6 Validación del Instrumento de Medición .....                               | 108 |
| Anexo 7 Formato de Autorización Empresarial.....                                   | 110 |

## Introducción

La **CLINICA MEDICENTER** (nombre comercial), es una sociedad por acciones simplificada radicada en Colombia, el domicilio de su sede social y principal centro del negocio es Yopal Casanare, su actividad principal es la prestación de servicios médicos asistenciales y quirúrgicos, unidad de cuidados intensivos, terapias, apoyo diagnóstico, radiológico, laboratorio clínico, consulta externa especializada y en general todos los servicios propios de una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) del sector privado (Camara de Comercio de Casanare, 2021).

De acuerdo con el comportamiento que la clínica MEDICENTER ha tenido en los últimos años, los desafíos que el mercado cambiante tiene para el sector salud, y con la entrada de nuevos competidores al mercado; recobra gran importancia la manera como se desarrolla el negocio, la toma de decisiones con la disponibilidad de la información que se tiene en el sector salud, la manera como se realiza la definición de los procesos y procedimientos de las diferentes áreas, los cuales se deben articular para mitigar los riesgos operativos que puedan surgir en todas las áreas y niveles de la clínica. Todo lo anterior, indudablemente afecta los objetivos generales de la empresa dado que está no tiene un plan estratégico que oriente sus objetivos, acciones operativas y decisiones gerenciales.

Efectivamente, es imposible, poder prever todas y cada una de las situaciones en que la clínica MEDICENTER y las personas que la componen pueden llegar a encontrarse. Por ello, para que sus miembros actúen y tomen decisiones en el lugar y momento preciso de la forma más adecuada para la clínica en su conjunto, es imprescindible que la clínica cuente con un plan basado en un modelo de administración estratégica que le permita lograr mejores resultados en el tiempo propuesto, manteniendo a su grupo de colaboradores más activo y orientado a lograr las metas y crecer en conjunto con la citada empresa (Tejada & Ramírez, 2020).

Con la estructuración de un plan estratégico para la clínica MEDICENTER, se logra una aplicación integral de las habilidades de la administración de empresas, identificando en este caso una visión holística y sistemática, partiendo de un diagnóstico organizacional, analizando el direccionamiento estratégico coherente con la estructura y cultura de la organización, proponiendo cambios en la organización que asegure el éxito y la supervivencia en un entorno cada vez más competitivo, mediante una propuesta que le permita a la empresa gestionar acciones sostenibles, que le garantice aumentar su participación de mercado a lo largo del tiempo y rentabilidad económica.

Una característica distintiva de este trabajo es que se aplican conceptos, herramientas y técnicas de la planeación estratégica a la clínica MEDICENTER. La empresa prestadora de servicios de salud y reconocida en el ámbito local está pasando por una situación financiera difícil, por lo que debe abordar un cambio estratégico eficaz. El modelo de direccionamiento estratégico propuesto para la clínica consta de tres etapas: Diagnóstico organizacional, formulación e implementación de estrategias. El diagnóstico interno y externo de la clínica se desarrolló abordando la ruta mixta, enfocándose en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los trabajadores en su ambiente natural y en relación con el contexto, examinando de manera descriptiva la forma en que los trabajadores de la clínica perciben el desarrollo de la gestión, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados, para luego tomar decisiones. La formulación de estrategias consiste en identificar las oportunidades y las amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, generando estrategias alternativas a seguir; entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en cuáles nuevos negocios incursionar, cómo incrementar los ingresos, la recuperación de cartera, el control de los gastos y costos. Por último se tiene la implementación de la estrategia o plan de intervención para la clínica, que involucra sus niveles jerárquicos, desde el nivel directivo, ejecutivo hasta el operativo, con una definición de objetivos semestrales y anuales, centrados en la motivación a los empleados.

### **Antecedentes**

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el propósito de mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás (Naciones Unidas, 2021). Aunado a lo anterior, la Organización Mundial de la Salud (2021), ha considerado la salud, como un insumo clave para el desarrollo sostenible y el bienestar humano, es fundamental para el espíritu y el avance de la Agenda de Desarrollo Sostenible de 2030. Asimismo, en el ODS 3 se da prioridad específicamente a la salud "Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades", pero todos los 17 ODS abordan temas que tienen impactos importantes en la salud. Esto hace que la Agenda 2030 sea una plataforma poderosa para ampliar los esfuerzos multisectoriales que enfrentan las brechas persistentes en la salud vinculadas con los determinantes sociales, económicos y ambientales (OMS, 2021).

La situación actual a la que se enfrenta la humanidad ha puesto en evidencia que ya no es posible aportar soluciones a través de un único sector, ya sea el empresarial, el público o el



tercer sector. El creciente poder económico del sector empresarial ha generado un llamamiento social para que se implique en el desarrollo y sea partícipe respondiendo a los principales retos globales. La empresa ha entendido que no puede aislarse de los retos que afectan a la sociedad, ya que es parte intrínseca de ellos, y su futuro dependerá de cómo se resuelvan; su contribución a la consecución de los objetivos de desarrollo y su implicación en generar el acceso a servicios y bienes públicos, no sólo es una necesidad cada vez más latente, sino que determinará el propio papel de la empresa en el futuro. Pero para que la sociedad sea capaz de proveer el acceso universal a bienes y servicios públicos que garanticen unos mínimos de dignidad humana, es preciso maximizar los recursos de cada uno de los sectores y fomentar alianzas estratégicas que permitan maximizar resultados y lograr los objetivos de desarrollo (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, pág. 284).

De acuerdo con el informe de gestión del año 2020, la clínica MEDICENTER (2021), y como se puede observar en la tabla 1, los ingresos por venta de servicios para el año 2020 fueron de \$9.253.796.066, presentando una disminución del 16%, respecto al año 2019 que presentó ingresos por venta de servicios de salud por valor de \$11.652.254.509, en general los últimos 3 años la empresa ha presentado disminución en sus ingresos operacionales, en gran medida se estima que esta reducción en el último año se da por los efectos que causó la pandemia en el sector salud; sin embargo, no es la única situación percibida, según información entregada por la gerencia de la clínica, las dificultades que atraviesa el sector salud y su fuerza laboral son notorias.

**Tabla 1**

*Ingresos Operacionales Clínica MEDICENTER*

| AÑO  | VALOR          | % VARIACIÓN |
|------|----------------|-------------|
| 2017 | 13.877.357.000 | -           |
| 2018 | 11.834.795.573 | -15%        |
| 2019 | 11.373.069.395 | -4%         |
| 2020 | 9.253.796.066  | -16%        |

Nota: Adaptado por los autores de informe de gestión (CLÍNICA MEDICENTER, 2021)

En diagnóstico del sistema actual de salud, la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC), recopilando datos del sector de más de 10 años observando el comportamiento del sistema de salud, ha alertado a la opinión pública en general y al sector salud en especial sobre el paulatino deterioro del mismo. La ACHC indicó que: “El sistema había llegado al máximo de su potencialidad y que debería ser sometido a cambios en sus estructuras; sin embargo, el escaso desarrollo reglamentario de la normatividad vigente hizo que esta situación, descrita como una crisis tratable, evolucionara hasta el actual momento en

el que consideramos que el sistema ya muestra signos en diferentes dimensiones de ser un sistema fallido". (ACHC, 2019, pág. 2)

Aunado a lo anterior, el sistema de salud en Colombia y los actores como las IPS privadas se han visto afectadas no solo por la crisis del sistema, además se han tenido que enfrentar a los cambios y efectos que la pandemia ha traído; de acuerdo con el informe del Ministerio de Salud Colombiano (2021), la pandemia por covid-19 es significativamente la más fuerte frente a otras de la historia mundial, debido a la cantidad de personas afectadas, propagación del virus entre países, caída de las economías y las medidas extremas que han tenido que tomar los gobiernos, desencadenando consecuencias sociales palpables a corto, mediano y largo plazo. Los sistemas de salud, por supuesto, han recibido de manera directa el peso ocasionado por la pandemia, viéndose afectada la integridad de quienes trabajan en este sector. (MINSALUD, 2021)

Adicionalmente, el talento humano de los servicios de salud ha debido afrontar ajustes en sus cargas laborales, especialmente emocionales ante la enfermedad y muerte de un gran número de personas y, en algunos casos, estigma por su profesión, generando tensiones al interior de los colaboradores e impactos sociales altos (MINSALUD, 2021). En cualquier situación, pero todavía más en entornos tan cambiantes como los actuales, el hecho de que sus integrantes compartan una serie de valores es esencial para que las empresas puedan actuar de forma coordinada y articulada los desafíos a los que se deben enfrentar a diario.

En conclusión de los antecedentes citados anteriormente, se debe abordar el entendimiento de la naturaleza y propósito de las organizaciones; así como sus características, contribuciones y limitaciones desde diferentes enfoques que se han desarrollado para su administración; y con ello poder enfatizar en el enfoque de la planeación estratégica, que permite a las organizaciones determinar los objetivos, para definir y evaluar las estrategias, del mismo modo las alternativas de monitoreo y control, y de esta manera garantizar su permanencia en el tiempo.

### **Planteamiento del Problema**

La crisis económica del sector salud en Colombia, el incremento de competencia, la reducción en las tarifas de las empresas responsables de pago por los servicios prestados, la falta de definición del rol importante que debe ejercer el liderazgo al interior de la Clínica MEDICENTER y la ausencia de una estrategia que permita potencializar el recurso humano vinculado en la empresa, han acrecentado la disminución de los ingresos de la clínica en los últimos 3 años; de acuerdo a informe de gestión para el año 2020, se argumenta que esta situación ha llevado a la empresa a retrasos en los pagos con impuestos, trabajadores de

nómina, honorarios, y proveedores; retrasos que además de generar insatisfacción en los grupos de interés, también repercuten en la calidad de la prestación del servicio de salud a los usuarios que demandan sus servicios, incluso llevando a cancelar procedimientos programados con anterioridad o no aceptar remisiones de pacientes de municipios y otras instituciones, todo esto sin duda alguna impacta directamente en los ingresos de la institución. (CLÍNICA MEDICENTER, 2021, pág. 5)

Lo anterior genera la necesidad de explorar nuevas alternativas que permitan incrementar la producción y las ventas de servicios, resaltando la importancia y la necesidad de establecer cuál es el nexo o vínculo entre la clínica y su entorno, concretado en la selección de su ámbito de actuación y negocio, así como de la forma de competir en esos mercados, asimismo, cuáles son los problemas potenciales que se podrían presentar con los grupos de interés, si la clínica no actúa bajo un norte específico (objetivos) mediante el direccionamiento de unas estrategias plenamente establecidas y socializadas con los diferentes grupos de interés. Siendo de gran importancia que los esfuerzos generados por el equipo de trabajo sean la consecuencia de un proceso estratégico previo, aunado a ello los beneficios de contar con una estrategia le permitirá a la clínica maximizar su potencial generando valor agregado dentro de su operación (García, García, Pérez, Sánchez, & Serrano, 2021).

Teniendo en cuenta que la finalidad de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, surge el interrogante, ¿Cuál debería ser el modelo de direccionamiento estratégico que le permita a la clínica MEDICENTER ser sostenible y aumentar su participación de mercado a lo largo del tiempo?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar el modelo de direccionamiento estratégico para la clínica MEDICENTER

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para la identificación de las variables a tener en cuenta para el diseño del modelo estratégico en la clínica MEDICENTER.
2. Realizar un diagnóstico de las condiciones actuales de la clínica MEDICENTER.
3. Diseñar el modelo y estructurar el plan estratégico que le permita a la clínica MEDICENTER desarrollar sus líneas de negocio.
4. Elaborar una propuesta de implementación del plan estratégico en la clínica MEDICENTER.

### **Justificación**

En el mundo empresarial cada vez más globalizado, las organizaciones actuales enfrentan múltiples desafíos que deben superar de manera exitosa para asegurar su viabilidad y perdurabilidad en su ambiente competitivo; para lograr su sostenibilidad en el tiempo y tomar mejores decisiones la clínica MEDICENTER, el plan estratégico es el camino para la determinación y consecución de objetivos exactos, así como la planificación de los recursos y la definición de los medios necesarios para alcanzarlos en un determinado tiempo; además, la Clínica debe enfrentar los retos y desafíos competitivos que el entorno les exige; de lo contrario, su supervivencia en un mercado cada vez más globalizado se verá comprometida.

Además de lo anterior, se requiere optimizar el uso de los recursos y capacidades en la generación de valor para los diferentes grupos de interés de la clínica y para ello necesita tomar decisiones estratégicas que contribuyan al logro de resultados que le permita desarrollar sus líneas de negocio, donde la tecnología, el medio ambiente, los recursos físicos y humanos se encuentran asociados claramente a las empresas modernas, de tal forma que la competitividad se basa en la astucia de los gerentes y de las herramientas de gestión que estos implementen, de tal suerte que estos puedan tener esta tabla de salvación o simplemente caer rotundamente en el cierre de las compañías. Todo lo anterior permite plantear que la planeación estratégica es aplicada por la gran mayoría de empresas debido a que estas cuentan con el conocimiento, personal, herramientas, información y experiencia necesarias para su manejo; pero debido a la globalización y al aumento de competencia, se considera que las organizaciones empresariales deben planear el futuro para lograr la competitividad (González, 2020).

Ahora, analizando la aplicación de una metodología de diagnóstico, que le permita a la clínica MEDICENTER estructurar el plan estratégico y su respectivo plan de acción para su implementación, se tendrán aspectos que predominan en el contexto actual y que pueden ser determinantes del éxito o fracaso de la clínica, de esta manera se tendrá mayor apertura y sensibilidad hacia el entorno, generando una mayor capacidad innovadora, convirtiendo su visión en realidad; claramente esto se debe desarrollar mediante un proceso sistemático que permita la identificación de oportunidades y riesgos futuros, que combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionarán a la clínica una base importante para la toma de decisiones en el presente que le permitirá en el futuro tener una ventaja provechosa en el mercado en el que compete hoy día.

Para este caso específico la clínica MEDICENTER tendrá entre otras ventajas: El fortalecimiento de un gobierno corporativo, definición de una estrategia empresarial, contribuir

con el desarrollo local, incrementar el liderazgo organizacional, identificar la importancia de los grupos de interés con los que se interrelaciona la clínica y en los que se producen algún tipo de impacto directo o indirecto, mercadeo social, responsabilidad social, lo que le permitirá mantener o mejorar una posición competitiva duradera o sostenible frente a las distintas fuerzas competitivas (Vélez et al, 2013, pág. 112).

### **Viabilidad del Proyecto**

- ✓ Acceso a la información: La información primaria fue la suministrada por la clínica MEDICENTER, la información secundaria es la consultada por los estudiantes del MBA de fuentes oficiales, como lo son los entes de control y regulación del sector salud, las empresas que prestan servicios similares, fuentes literarias y referentes bibliográficos que nos permitan establecer el modelo para diseñar la estrategia de sostenibilidad más indicada para la empresa.
- ✓ Apoyo e interés de la alta dirección: Desde el primer momento que se presentó la iniciativa a la Gerencia de la clínica se brindó el apoyo al proceso, el interés en que se desarrolle el trabajo dirigido en la empresa, siendo conscientes de las bondades que este ofrece para el mejoramiento de las diferentes capacidades de la clínica.
- ✓ Respecto a la definición del tamaño empresarial, la clínica MEDICENTER, es considerada una empresa mediana, conforme a lo establecido en la Ley 1474 (2011), ya que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores (110 colaboradores) y activos totales por valor de 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, constituyéndose en un potencial importante a la hora de realizar la implementación de la estrategia (Ley 1474, 2011).
- ✓ Aun cuando los recursos económicos son una limitación, se cuenta con el apoyo por parte de la clínica, en accesibilidad a las instalaciones, a la información, apoyó con el personal para la aplicación del instrumento que permitió tener el diagnóstico de la organización, además el acompañamiento por parte del área financiera para el suministro de la información relacionada con las estadísticas de producción, ingresos, egresos de la empresa y demás datos que se requirieron durante el proceso.
- ✓ Los recursos estimados para el desarrollo del proceso, fueron garantizados por parte de los investigadores y en gran medida están dedicados a la disponibilidad de tiempo, los equipos de apoyo logístico como papelería, equipos de cómputo y demás elementos necesarios para garantizar el trabajo de campo; el análisis, resultados y socialización está a cargo de los investigadores.

## Marco Institucional

### Presentación General la Empresa

Según la división clásica de la economía, la clínica pertenece al sector terciario, específicamente prestación de servicios relacionados con actividades de atención de la salud humana. La empresa tiene como nombre o razón social “Clínica MEDICENTER FIBUSO S.A.S.” y como nombre comercial “Clínica MEDICENTER” según registros de cámara de comercio; su actividad principal es la prestación de servicios de salud, en general todos los servicios propios de una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) del sector privado; la clínica fue habilitada como Institución prestadora de Servicios de Salud el 17 de diciembre de 2015 mediante resolución N° 01851 de la Secretaria Departamental de Salud del Casanare y, abrió sus puertas al público el 3 de enero de 2016 (Gil, 2021).

En la clínica MEDICENTER (2021), el promedio de los ingresos de los últimos tres (03) años fue de \$11.575 millones de pesos; asimismo, cuenta con 110 trabajadores, de los cuales 11 se encuentran vinculados por honorarios o prestación de servicios profesionales en salud y 99 trabajadores se encuentran vinculados mediante contrato de trabajo; a continuación, en la tabla 2, se presenta el personal vinculado a la clínica, por nivel jerárquico; por otro lado, es importante resaltar que del total de trabajadores vinculados a la clínica, 14 trabajadores corresponden a personal administrativo y los 96 trabajadores restantes son operativos y de áreas asistenciales o misionales.

**Tabla 2**

*Consolidado de personal por nivel jerárquico Clínica MEDICENTER*

| NIVEL JERARQUICO                            | CANT.      |
|---------------------------------------------|------------|
| NIVEL GERENCIAL                             | 2          |
| NIVEL EJECUTIVO                             | 10         |
| NIVEL TÉCNICO                               | 13         |
| NIVEL OPERATIVO AUXILIARES EN SALUD         | 28         |
| NIVEL ASISTENCIAL PROFESIONALES DE LA SALUD | 46         |
| MEDICOS ESPECIALISTAS                       | 10         |
| CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS        | 1          |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>110</b> |

Nota: Recopilado por los autores en visita a Clínica MEDICENTER (2021)

### Referentes Estratégicos

A continuación, en la Figura 1, se presenta la declaración de la misión, visión y los valores corporativos de la clínica MEDICENTER:

**Figura 1**

*Referentes estratégicos de la clínica MEDICENTER*

| <b>Referentes Estratégicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Misión:</b> Somos una clínica del sector privado que presta servicios de salud de Mediana y Alta complejidad, fundamentados en la excelencia, la competitividad, la humanización en la prestación de los servicios, la seguridad del paciente y su familia; teniendo como precepto un grupo de talento humano caracterizado por su ética, comprometido y calificado, utilizando tecnología apropiada, asegurando el cumplimiento y la protección de los derechos de los usuarios, cuidadosos en la conservación del medio ambiente y con alto sentido de responsabilidad social.</p> | <p><b>Visión:</b> Posicionarnos para el 2025 en el mercado de la Orinoquia como la mejor alternativa para nuestros clientes y comunidad, en la prestación de servicios de salud de mediana y alta complejidad, basados en la atención humanizada y dando cumplimiento a estándares superiores de calidad.</p> | <p><b>Valores corporativos</b><br/>: Pertenencia, ética, calidez humana, honestidad y respeto.</p> |

Nota: Adaptado por los autores (CLINICA MEDICENTER, 2021).

Respecto al enfoque de costos y diferenciación la clínica no cuenta con un modelo o una estrategia clara para el abordaje de estos aspectos que le permitan tenerlo discriminado por unidad de servicio, por lo tanto, no puede determinarse con exactitud cual unidad de servicio es rentable o cual no, ciñéndose a las cuentas generales del costo o del gasto, pero desde la estructura contable.

### **Estructura Organizacional**

Para las empresas el diseño de la organización debe ser compatible con su negocio; toda empresa, por pequeña que sea, tiene una estructura de relaciones internas y externas; entendiendo la estructura de la organización como el “diseño, políticas y procedimientos, sistemas de información, incentivos y recompensas, y estrategia de negocios” (Chiavenato, 2017, pág. 286).

En la Figura 2 (ver anexo 2) se presenta la estructura organizacional de la clínica MEDICENTER; de igual modo, es necesario precisar que en la entrevista realizada a la Gerente de la Empresa, se informó que la clínica no cuenta con una estructura organizacional avalada bajo algún sistema de gestión de calidad, no hay declaratoria expresa de la estrategia organizacional; sin embargo, por las actividades cotidianas y la necesidad de organizar los procesos internos y con fines académicos se ha adoptado de manera informal el siguiente esquema que se ha interpretado como una estructura funcional con línea de mando.

Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional, se puede determinar que la clínica MEDICENTER, sigue un modelo mecanicista. De acuerdo con la definición de



Chiavenato (2017), esto ocurre cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, es así como se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos; se puede observar un modelo tradicional mediante una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos, que termina siendo, básicamente, rígido e inflexible. A la luz de diferentes referentes teóricos, la clínica MEDICENTER, presenta todas las características de un modelo burocrático.

### Productos o Servicios Ofertados

Al consultar el portafolio de servicios de la clínica MEDICENTER, dentro de los principales servicios médicos de salud que la empresa oferta a sus clientes se tiene:

**Tabla 3**

*Servicios ofertados por la Clínica MEDICENTER*

| ÍTEM | SERVICIO DE SALUD OFERTADO    | CAPACIDAD INSTALADA                                           |
|------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1    | Hospitalización               | 12 camas para hospitalización post quirúrgica                 |
| 2    | Unidad de cuidados intensivos | 7 unidades de cuidados intensivo                              |
| 3    | Cirugía                       | 1 sala para cirugía general                                   |
| 4    | Cirugía Estética              | 1 sala para cirugía estética                                  |
| 5    | Consulta Externa              | 3 consultorios habilitados                                    |
| 6    | Imagenología                  | Cuenta con servicio de TAC, ecografía e imágenes diagnósticas |
| 7    | Terapias                      | 3 consultorios para terapia física y respiratoria             |
| 8    | Apoyo diagnóstico             | Servicio de laboratorio clínico                               |

Nota: Adaptado por los autores de la entrevista realizada en visita a la clínica (Gil, 2021)

### Análisis del Sector

Según las nuevas previsiones de la OCDE (2019), el gasto en salud superará el crecimiento del PIB en los próximos 15 años en casi todos los países de la OCDE. El gasto sanitario per cápita aumentará a una tasa promedio anual del 2,7% en la OCDE y alcanzará el 10,2% del PIB en 2030, frente al 8,8% en 2018, puntualiza la OCDE. Asimismo, en el citado informe se analiza el gasto en salud de Colombia, el cual es 7,2% del PIB; con respecto a las cifras de la organización, el país que mostró el mayor gasto en salud en proporción al Producto Interno Bruto fue Estados Unidos, país que para final del año 2019 destinó 16,9% de su PIB a este tema. Suiza y Alemania fueron los otros países que destinaron una mayor porción de sus recursos a la salud: 12,2% y 11,2% de su recaudo, respectivamente.

El año 2020 sin duda fue un año de recesión, donde el país atravesó la crisis más profunda de los últimos años. En el año 2020 fue evidente la estrecha relación que existe entre economía y salud. Los resultados en materia de crecimiento para Colombia para el año 2020, de acuerdo a cifras del Banco Mundial la economía se contrajo un 6,8% en el año 2020 (Banco

Mundial, 2021). Aunado a lo anterior, se tienen los efectos que se generaron a causa de la pandemia del COVID-19 para la población mundial, la economía global y por supuesto la colombiana sufrió estos impactos, además, también lo fue la necesidad de acompañar las medidas de salud pública, con acciones empresariales en la adopción de los protocolos de bioseguridad, y, para las empresas del sector salud el gasto e inversión que se debió realizar fue mayor frente a los ingresos del sector.

El informe de la ANDI (2021) permite ver en comparación con los países de la región, los recursos fiscales destinados en Colombia (4,1% del PIB) para la atención de pandemia están sobre el promedio de América Latina (4,3% del PIB) y es superior al promedio en las economías emergentes (3,7% del PIB) (CEPAL, 2020, como se citó en ANDI, 2021). Sin embargo, es importante tener en cuenta que el tamaño del gasto discrecional en cada país depende de sus características propias en cuanto a la estructura de sus economías, al avance de la pandemia en cada país, al espacio fiscal disponible y al alcance de los sistemas de salud y redes de protección social que tenían previos a la pandemia (ANDI, 2021, pág. 98).

Como se puede evidenciar y como era de esperar el comportamiento económico en el año 2020, fue desalentador para el país, los esfuerzos fiscales para afrontar la pandemia también fueron altos, se tiene cifras del comportamiento del Producto Interno Bruto PIB para el año 2021. Al respecto el informe del DANE para el primer semestre de 2021, el Producto Interno Bruto presenta un crecimiento 8,8%, respecto al mismo periodo del año anterior, esta variación se explica a continuación:

Comercio al por mayor y al por menor con un crecimiento del 15,7%; Industrias manufactureras con un crecimiento del 18,2%; y la administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria, educación, actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales con un crecimiento del 6,4%. En gran medida el comportamiento positivo con un crecimiento notorio en el PIB para el primer semestre del año 2021, se ve explicado por el aporte del sector administración pública y defensa, donde se incluye el sector relacionado con los servicios de salud, esto también relacionado con los esfuerzos del Gobierno Nacional por atender las necesidades que ha demandado la pandemia del COVID-19 (DANE, 2021).

Adicionalmente, es importante resaltar la estructura del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia, el cual está integrado por: El Estado, a través del Ministerio de Salud y Protección Social, quien actúa como organismo de coordinación, dirección y control; las Entidades Promotoras de Salud (EPS), responsables de la afiliación y el recaudo de las cotizaciones y de garantizar la prestación del Plan Obligatorio de Salud a los afiliados; y las

instituciones prestadoras de salud (IPS), que son los hospitales, clínicas y laboratorios, entre otros, encargadas de prestar la atención a los usuarios. También hacen parte del Sistema General de Seguridad Social - SGSSS las Entidades Territoriales y la Superintendencia Nacional de Salud, como entes de control y vigilancia. (MINSALUD, 2021)

En el entorno local la clínica MEDICENTER, es un prestador de servicios de salud con atención hospitalaria, servicios quirúrgicos, apoyo diagnóstico y terapéutico, además de una unidad de cuidado intensivo con equipos de última tecnología; los competidores directos para atender la población que demanda los servicios de salud, se tienen siete (7) empresas que prestan servicios de salud con una capacidad de prestar servicios similares en la región y, que a la fecha cuentan con los mismos servicios de salud habilitados para atender a la población del departamento de Casanare que según proyecciones de población del DANE (2022) tiene una población estimada de 442.068 habitantes.

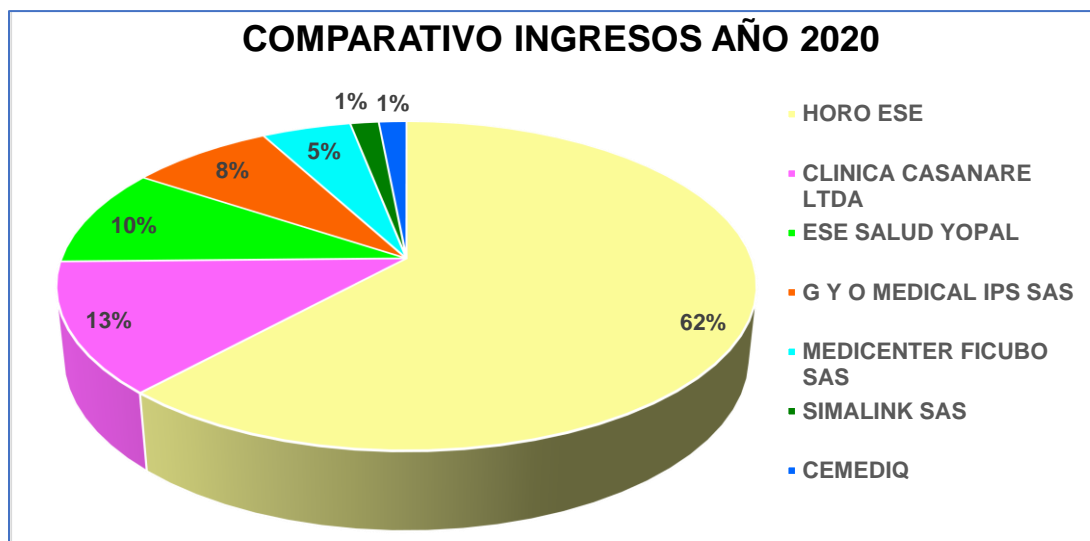
Con el propósito de realizar un análisis comparativo conservando las proporciones, se presenta en la Tabla 4 (anexo 2) los principales prestadores de servicios de salud de la región habilitados ante la Secretaría de Salud Departamental y su respectiva capacidad instalada, tomando como referencia los servicios y unidades disponibles en la actualidad para la clínica MEDICENTER, de tal manera que se comparen los mismos servicios y capacidades para los 7 prestadores de servicios de salud, con las variaciones en cantidades y desarrollos tecnológicos propios de cada empresa. De estas siete (7) empresas, dos (2) son Empresas Sociales del Estado (Entidades públicas) ubicadas en la ciudad de Yopal, la primera es el Hospital Regional de la Orinoquia (HORO ESE) que presta servicios de mediana y alta complejidad de atención en salud, siendo el hospital más grande del departamento y el mayor centro de referencia; la segunda empresa es la ESE Salud Yopal que presta servicios de baja y algunos servicios de mediana complejidad para la población del municipio de Yopal. Las otras cinco (5) empresas son privadas y prestan los servicios de salud en la ciudad de Yopal, con capacidad de ofrecer sus servicios a la población del departamento de Casanare, en la actualidad son competidores directos de la clínica MEDICENTER; asimismo, su participación en el mercado se da en similares condiciones a las de la clínica y respecto a su participación y realizando un comparativo en la Figura 3 se presenta la proporción de los ingresos de cada uno de los prestadores de servicios de salud por venta de servicios de salud para el año 2020.

Respecto a la participación por venta de servicios de salud, de la Figura 3, se puede deducir que la mayor participación la tienen los hospitales públicos así: Con un 62% el HORO ESE y 10 % la ESE Salud Yopal, lo anterior, se encuentra explicado por la capacidad instalada, los niveles de complejidad en la prestación del servicio, cantidad de usuarios atendidos,

número de especialidades con las que cuentan, servicio de urgencias, servicios de apoyo diagnóstico y salas de cirugía, que redundan en una mayor oferta de servicios para la población y por tanto una mayor participación en el mercado. Por otro lado, la clínica MEDICENTER, tiene una participación del 5% y comparándola con las IPS privadas, se tiene que la Clínica Casanare Ltda. y GYO Medical tienen una participación del 13% y 4% respectivamente. Por último, las otras dos empresas privadas que cuentan con similares condiciones a las de la clínica tienen un 2% de participación en sus ingresos.

**Figura 3**

*Comparativo de ingresos principales prestadores de servicios de salud en Casanare año 2020*



Nota: Adaptado por los autores de reporte (SUPERSALUD, 2021)

Si bien es cierto, que existe un potencial mercado para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de este tipo de empresas, se debe propender por definir una estrategia que le permita a la clínica MEDICENTER, marcar diferencia frente a sus competidores, fortaleciendo sus capacidades, aprovechando las oportunidades y potencializando sus fortalezas, para garantizar permanencia mediante un direccionamiento estratégico que le permita a la clínica desarrollar sus líneas de negocio.

### Marco Teórico

La tecnología, globalización y responsabilidad social han cambiado drásticamente el mercado, llevando a consumidores y compañías a desarrollar nuevas capacidades; el mercado también está siendo transformado por cambios en la estructura de canales y mayor competencia. El objetivo de cualquier negocio es entregar valor al cliente por una ganancia; una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y elegir, proveer y comunicar un valor superior a compradores cada vez mejor informados; es así como la administración estratégica recobra un papel muy importante en la clínica MEDICENTER para alcanzar estos objetivos y orientar sus esfuerzos a enfrentar los cambios en el mercado que produce la panorámica de la globalización, las nuevas tendencias tecnológicas y la responsabilidad social (Kotler & Keller, 2016).

A continuación, la Figura 4. Ilustra el marco teórico a aplicar en la clínica MEDICENTER, donde se detallan las teorías, los conceptos y los diferentes referentes estratégicos tomados a modo de ilustración para el proyecto de investigación, a manera de ejes conceptuales frente a la problemática identificada y la estrategia para abordarla.

#### Figura 4

*Marco teórico a aplicar en clínica MEDICENTER*



Nota: Adaptado por los autores

#### Concepto de Planeación

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones; es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Se puede inferir entonces que la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y que medios utilizará para conseguirlo (Torres, 2015).

El término de planeación, aunque muy trabajado en el ámbito académico y empresarial, se ha entendido para algunos autores de la administración como la primera etapa del proceso

administrativo, que consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir, definir el mejor camino a donde se pretende llegar. Esto se presenta debido a que las empresas no improvisan, por lo cual es importante adelantarse a los hechos. (González, 2020, pág. 13)

Rojas y Medina (2011), definen la planeación como la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito.

En este punto es de acotar que algunos autores se han enfocado en conceptualizar el término de planeación hacia la estrategia, aportando una visión más amplia de la planeación, agregando otra perspectiva que podría brindar ventajas adicionales a las antes citadas, las cuales consisten en permitir la definición del rumbo de la empresa, como también reducir los niveles de incertidumbre estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones. De igual manera, la planeación sirve de base para manejar la empresa, fomentar la eficiencia al no permitir la improvisación y a su vez opera como sistema de control (González, 2020, pág. 14).

### **Planeación Estratégica**

Definiendo estrategia como el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla. Ahora, la planeación estratégica es dinámica y es un proceso que no termina (Rojas & Medina, 2011, pág. 21).

A mediados del siglo pasado, el término de planeación se empezó a referenciar como: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación integrada completa y planeación estratégica; ésta última es la más conocida y utilizada a nivel mundial. En relación a la planeación estratégica formal, esta fue acogida por disímiles organizaciones empresariales hacia mediados de 1950, pero toma fuerza verdaderamente a mediados de la década de los sesenta, ocasionada por el crecimiento industrial. Esta nace de los estudios de “Formulación de políticas” y de “Estrategia inicial”, desarrollados con el objetivo de afrontar los cambios en el ambiente, en la época de la segunda guerra mundial (Steiner, 2010, como se citó en González, 2020, pág. 16).

La planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias, el término planeación estratégica tiene su origen en la década de 1950 y gozó de gran popularidad de mediados de la década de 1960 a mediados de la de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses se obsesionaron con ella; Sin embargo, después de ese gran auge, en la década de 1980, la planeación estratégica cayó en el olvido, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica y, en la actualidad, este proceso es muy practicado en el mundo de los negocios (Fred & Forest, 2017, pág. 33)

Otros autores como Aceves (2004), define la planeación estratégica como “la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente para aprovechar o crear oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades” (pág. 4). Por su parte Tejada y Ramírez (2020) respecto a la planeación estratégica, aseguran que es “una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a su competencia y se enfrenta a su medio” (pág. 29).

### **Administración Estratégica**

Al investigar por la naturaleza de la administración estratégica, Torres (2015), afirma que la esencia de la administración estratégica se encuentra en la existencia misma del hombre y sus organizaciones, de tal suerte que este concepto existe porque existen las organizaciones. Por otra parte, el humano siempre ha buscado vivir mejor, propósito que se puede decir que ha alcanzado, puesto que hoy la vida es mucho mejor que hace 200 o 300 años. Así mismo, se analiza los Beneficios de la administración estratégica; actualmente los líderes de las organizaciones están obligados a pensar estratégicamente, los templos se están quedando vacíos, la familia como núcleo social se está desintegrando, el Estado ya no cumple a cabalidad su papel de rector y los clientes están tomando el mando; indudablemente éstas son señales que el mundo tiene una dinámica diferente, vivimos una etapa de globalización intensa que revoluciona el comportamiento de los individuos y las organizaciones (pág. 60).

Recopilando los conceptos de Thompson y Strickland (2004) definen la administración estratégica como: El proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica, se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del

tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados.

Otros autores utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización, por ejemplo: El proceso de la administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio, bajo este esquema se distinguen tres etapas donde la planeación estratégica, dirección estratégica y administración estratégica se suelen referir al mismo proceso (Hitt et al., 2004, como se citó en Torres, 2015). Con el propósito de ilustrarlo en la Figura 5 (ver anexo 2) se puede observar esta relación.

Fred & Forest (2017), definen la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. De esta definición se desprende que la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing y los negocios internacionales, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. Otros autores utilizan el término administración estratégica como sinónimo del término planeación estratégica; este último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico; en ocasiones el término administración estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación de estrategias. La finalidad de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

### **Plan Estratégico**

El plan estratégico es un documento integrado que recoge la planificación económico-financiera, estratégica, organizativa, el posicionamiento actual y futuro de la empresa, siendo estos los elementos fundamentales con los que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. El plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente (Rojas & Medina, 2011).

Este es, un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la clínica MEDICENTER. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de dirección estratégica. Siendo esta la herramienta para



diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir esas pautas, contrastarlas y convencer a los diferentes grupos de interés que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito (Palacios, 2010).

### ***Postulados y Aplicabilidad del Plan Estratégico***

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos, tales como: El tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera de la empresa. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización, entre ellos tenemos: Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio. Mejora la coordinación de actividades. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación). Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa. Mejora la comunicación. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades. Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor) (Martínez & Milla, 2012).

### **Modelo Direccionamiento Estratégico**

El modelo de administración estratégica para el desarrollo el logro de los objetivos propuestos integra desde los conceptos clásicos de la administración hasta las herramientas modernas en su aplicación; a continuación, se presenta el modelo adaptado de Fred & Forest (2017), por su integralidad y manejo comprensivo de etapas y componentes convenientemente dispuestas para el logro de los fines organizacionales. Asimismo, los principios de la responsabilidad corporativa y del desarrollo sostenible deben adoptarse e implantarse en la clínica MEDICENTER por medio de un enfoque integrado en la gestión rigurosa de los procesos, actividades y prácticas de dicha organización.

El modelo de direccionamiento estratégico propuesto se compone de las siguientes etapas y componentes relacionados ente si, según se aprecia en la Figura 6 (ver anexo 2). En primer lugar, se encuentra la etapa de **Análisis de entorno**, en la cual se considera el entorno interno y externo de la organización a través de sus variables representativas, por medio de las

cuales se determina el diagnóstico de la situación actual haciendo uso de diferentes matrices de análisis. En la segunda etapa **formulación de estrategias** se seleccionan las estrategias más adecuadas y eficientes enfocadas en la solución de problemas, atención de necesidades y aprovechamiento de oportunidades tomando ventaja de las fortalezas de la organización. En la tercera etapa, **implementación de estrategias** la organización ha sometido a aprobación y asignación de presupuestos sus estrategias seleccionadas y se apresta a ejecutarlas. En la cuarta etapa **evaluación de estrategias** la organización implementa instrumentos y acciones de monitoreo y evaluación para el control de la tarea y la verificación de resultados, algunos de estos instrumentos son los indicadores o métricas agrupados en planes indicativos, planes de monitoreo, planes de seguimiento y evaluación propiamente dichos (Fred & Forest, 2017).

Como componentes transversales se tienen: Ética, Responsabilidad social y sostenibilidad ambiental; los cuales permiten controlar el curso de acción con fundamento en valores aceptados por la organización. Para el presente modelo de direccionamiento estratégico se ilustra el desarrollo de cada una de las etapas en la Figura 7 (ver anexo 2).

**Desarrollar la Declaración de la misión y visión de la empresa:** Estos dos elementos son tal vez los más conocidos a nivel estratégico, aunque erróneamente se cree que, con la misión, la visión y la DOFA se ha concluido el diseño estratégico, y que es lo que aparece en múltiples organizaciones en los diferentes procesos organizacionales. En tal sentido, la misión corresponde a los propósitos o la función que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para alcanzar la visión propuesta por la organización. Por otro lado, la visión entendida por algunos como el lugar o sitio que deseamos o soñamos alcanzar con nuestra organización, es una apreciación idealizada de lo que llegar a ser en el futuro. Evidentemente, aunque es un sueño, no podemos dejar de tener los pies sobre la tierra, pues en muchos casos para los gerentes y ejecutivos se convierte en una meta para alcanzar y en tal sentido valdría la pena preguntarse si mi empresa verdaderamente podrá alcanzar este sitio, por eso debe ser creada con un grado de exigencia, pero sin perder de vista los recursos que poseemos y el tipo de organización que se tiene al frente (González, 2020, págs. 32, 38).

A continuación, se realizará una descripción de los instrumentos que se emplearán para el desarrollo de cada una de las fases propuestas en el modelo de direccionamiento estratégico para la clínica MEDICENTER.

### ***Análisis del Entorno***

Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo, y esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de sólo responder a ellos, el proceso

de administración estratégica encarna este enfoque para la toma de decisiones, además, constituye un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección futura de una empresa. Con el propósito de realizar un análisis profundo del entorno y poder de manera minuciosa establecer cuál es la situación de la empresa y qué organización se desea llegar a ser; es necesario implementar programas y políticas para avanzar de la posición en la que encuentra hoy hacia donde quieren llegar en un periodo de tiempo razonable (Fred & Forest, 2017).

**Herramientas del Modelo de Direccionamiento Estratégico.** Como parte del proceso, se realizará la descripción de las herramientas que se utilizarán en la presente investigación, los cuales según el análisis realizado y por conocimiento son los adecuados para el análisis de la realidad de la empresa estudiada, estos instrumentos permitirán identificar los principales problemas de la organización, conocer las oportunidades y debilidades, enfrentar el cambio en el entorno y develar las amenazas y oportunidades.

**Modelo de Análisis PESTEL.** Es la descripción de la estructura macroeconómica de la empresa teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; este análisis es útil porque proporciona las herramientas para la elaboración de un plan estratégico y financiero de la empresa; además el análisis PESTEL permite conocer e identificar los factores externos que afectan la organización, explotar los cambios como oportunidades y defenderse de las amenazas; de lo anterior, se puede deducir que el análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica, su elaboración periódica permite actuar mejor que los competidores, en la Figura 8 (ver anexo 2) se ilustra el citado modelo.

**Análisis del Macroentorno y Microentorno.** Para desarrollar el análisis de manera detallada, de cada uno de los componentes, se aplicará la matriz de evaluación de factores externos (EFE) que permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de la clínica. Adicionalmente, se incluirá la matriz de evaluación de factores internos (EFI), esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas, bajo el esquema presentado en la Figura 9 (ver anexo 2) que permite visualizar el modelo del análisis que se realizará.

**Resumen Matriz EFE.** La matriz EFE consiste en una herramienta de auditoría para evaluar aspectos externos de la empresa; esta herramienta aporta un diagnóstico ponderado que permite evaluar los factores externos que pueden afectar a la empresa. Para su elaboración inicialmente se debe tener una lista de los factores externos que afectan a la

empresa, por cada amenaza detectada se determinarán oportunidades, esto permitirá detectar nuevos factores (Fred & Forest, 2017).

El paso siguiente consiste en asignar valores a cada factor, los valores irán entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (importancia alta), la sumatoria de los valores debe ser igual a 1.00. Posteriormente se asignan las calificaciones así; debilidad alta (calificación=1); debilidad menor (calificación=2); fortaleza alta (calificación = 3); fortaleza menor (calificación = 4). Por último, se debe multiplicar el peso de cada factor por el valor de calificación de cada variable y esto dará como resultado una calificación ponderada; a continuación, la Tabla 5 (anexo 2) ilustra el procedimiento a aplicar.

**Resumen Matriz EFI.** La matriz EFI consiste en una herramienta de gestión estratégica utilizada para auditar o evaluar el entorno interno de una empresa y revelar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales; para la elaboración de esta matriz es necesario tener en cuenta el clima organizacional, sistemas de información, situación financiera, capital humano, imagen pública y calidad. Esta herramienta nos permite realizar una auditoría interna sobre la administración de la empresa y de las estrategias aplicadas, por esta razón, es importante para formular el Plan Estratégico de la Clínica (Fred & Forest, 2017).

Para elaborar la Matriz EFI, se debe elaborar una lista de fortalezas y debilidades a las cuales se les va a asignar un porcentaje representativo respecto a la importancia de la investigación; se deben asignar prioridades y estas serán calificadas en una evaluación sobre un valor determinado de factores.

Después de asignar las fortalezas y debilidades se asignarán valores entre (calificación menor= sin importancia) y (Calificación mayor= muy importante); en cada factor la suma de los valores debe dar un total de 1.0. El factor asignado a cada ítem indica la importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa; para la elaboración de la matriz se asignarán los pesos de importancia a los factores individuales, estos valores serán de elección según criterio de los investigadores, en lo cual se debe garantizar que la suma de todos los pesos sea igual a 1,00. Paso seguido, el mismo proceso para las calificaciones, se asignará una calificación de 1 a 4 a cada factor, las calificaciones asignadas a cada factor indican si el factor representa una debilidad alta (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza alta (4).

El siguiente paso será multiplicar el peso de cada factor por su calificación, lo que dará una puntuación ponderada para cada factor; luego se suman los porcentajes ponderados de cada factor, este valor dará como resultado el puntaje ponderado total de la clínica MEDICENTER.

El resultado de la Matriz EFI, presentará información importante para la elaboración del plan estratégico ya que se tendrá información clara sobre los aspectos en los que la empresa está sobresaliendo, y suministrará información sobre los aspectos en los que se debe mejorar; a continuación, en la Tabla 6 (ver anexo 2) se presenta el procedimiento que se aplicará.

### ***Formulación de Estrategias***

Las diferentes técnicas para formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones por etapas, como el que se ilustró en la Figura 6. Las herramientas del presente modelo son aplicables a la clínica MEDICENTER, y ayudará a identificar, evaluar y elegir estrategias. La etapa 1 del modelo analítico de formulación está integrado por el análisis del entorno que incluye la aplicación de las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC). Ahora, en esta fase, denominada formulación de estrategias o etapa de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos; entre las técnicas a utilizar en la etapa 2 están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE), y la matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) (Torres, 2015).

**Matriz FODA.** Continuando con el proceso de planeación estratégica se procede a la realización del diagnóstico estratégico, según González Millán, (2020), sirve como “marco de referencia para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, a nivel interno y externo, respondiendo a las preguntas: ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy?, de manera que se debe obtener y procesar información de la empresa y su entorno con el fin de identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, permitiendo la construcción del análisis DOFA, el cual lleva a la empresa a definir estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas y por ende podrá contrarrestar amenazas y debilidades” (pág. 42).

Es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta de análisis de la situación de la empresa; la aplicación de esta matriz le permite a la empresa obtener un diagnóstico claro, completo y útil para la toma de decisiones o para la formulación de un plan estratégico. Esta matriz puede desarrollar cuatro tipos de estrategia que se presentan en la Figura 10 (ver anexo 2).

La matriz FODA consta de 8 pasos: Listado de oportunidades externas, listado de amenazas externas, listado de fortalezas internas, listado de debilidades internas, adaptar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes, adaptar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes, adaptar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias

FA resultantes, adaptar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. Una vez finalizado el proceso de elaboración de la matriz, se tendrá una herramienta que permitirá aprovechar los aspectos fuertes de la empresa con el fin maximizar las oportunidades del entorno, además de reducir las amenazas detectadas cumpliendo con las estrategias para eliminar los puntos débiles (Fred & Forest, 2017).

**Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).** Esta matriz es otra poderosa herramienta de adecuación de la etapa 2, se ilustra en la Figura 11 (ver anexo 2) y se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una empresa determinada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: La fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: La estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI); es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización (Fred & Forest, 2017).

**Matriz del Boston Consulting Group – BCG.** Se toma la decisión de trabajar con la matriz del Boston Consulting Group (BCG) ya que esta herramienta de análisis permite determinar la función de los bienes y servicios que generarán rentabilidad a la clínica MEDICENTER en el futuro, además de identificar los bienes y servicios que no generan tanta rentabilidad a la clínica; esta herramienta permite conocer el rol de los servicios de la empresa y de las unidades de negocio dentro de la planeación estratégica. Para elaborar la matriz BCG se necesita tener claro la cuota de mercado de la empresa y la tasa de crecimiento en un periodo de tiempo determinado; para la presente investigación se cuenta con el apoyo de la dirección financiera de la clínica quien facilitará la información de un marco de tiempo de 4 años.

La matriz se elaborará usando una hoja de cálculo en cuatro cuadrantes, en donde la línea horizontal o eje **X** mostrará la cuota de mercado, la línea vertical o eje **Y** mostrará la tasa de crecimiento; los cuatro cuadrantes estarán designados así: En la parte de superior lado izquierdo los servicios identificados como “estrellas”, en la parte superior derecha aquellos denominados como “interrogantes”, en la parte inferior izquierda “vacas lecheras”, y en la parte inferior derecha los que se denominan “perros” (Fred & Forest, 2017, pág. 179). en la Figura 12 (ver anexo 2) se ilustra el modelo a emplear.

**Matriz IE.** La matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones (segmentos) de una organización en un modelo de nueve casillas, como lo ilustra la Figura 13 (ver anexo 2). La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: En el eje X los puntajes totales

ponderados de la matriz EFI, y en el eje Y los puntajes totales ponderados de la matriz EFE; una vez se realiza la ubicación espacial en el plano, se establece en que zona está posicionada la ubicada la empresa y que estrategia adoptar, en este punto se toma cada una de las alternativas estratégicas planteadas en la matriz DOFA, para proceder a validar o ajustar las estrategias (Fred & Forest, 2017).

**Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).** Es una herramienta que permite a la empresa evaluar sus alternativas de manera objetiva basándose en los factores críticos para obtener el éxito (Factores internos y externos), los cuales fueron identificados previamente en las matrices EFE, EFI y FODA. En la Figura 14 (ver anexo 2) se presenta la secuencia para su construcción.

La característica principal de la MPCE es que posibilita el análisis secuencial de los conjuntos de estrategias elaborados para la clínica MEDICENTER; en la Tabla 7 (anexo 2) se presenta la estructura del modelo de la matriz MPCE.

### ***Los Planes de Acción Como Apoyo a la Implementación de la Estrategia***

Recopilando información sobre la importancia de contar con herramientas que permitan evaluar con anticipación, y, teniendo en cuenta cierto conocimiento sobre la evolución futura del entorno y las posibles estrategias a implementar; González Millán (2020), considera que después de establecer las estrategias se procede a su ejecución, fijando metas, políticas y su correspondiente asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, según sea su importancia.

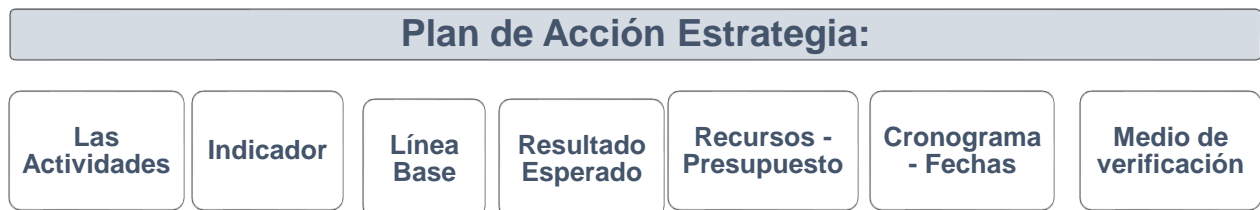
El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia debe aplicarse, es necesario convertir el pensamiento en acción; para esto es necesario la elaboración y puesta en marcha de lo que se denomina plan de acción, debido a que permite definir claramente los proyectos y tareas a desarrollar, las fechas y los resultados esperados, que debe realizar cada persona en cada unidad operacional, dando lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar, permitiendo la unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo, generando el alcance de los deseos organizacionales a través de la acción diaria de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos. (González, 2020, pág. 32)

La implementación de estrategias afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la organización, desde los niveles más altos hasta los más básicos; el plan de acción funciona como lineamientos generales para la clínica, toda vez éste le permitirá a la empresa dirigir y canalizar los esfuerzos y las actividades hacia unos objetivos claros. Permitiéndole a la empresa contar con estándares de desempeño, además una fuente importante de motivación e

identificación para sus colaboradores, incentivando a la alta gerencia y empleados a mejorar su desempeño, ofreciendo una base importante para el direccionamiento estratégico de la clínica MEDICENTER (Fred & Forest, 2017). A continuación, en la Figura 15 se ilustra el proceso para la elaboración del plan de acción que se constituye en una herramienta de apoyo a la hora de la implementación de la estrategia seleccionada.

**Figura 15**

*Proceso para la elaboración del plan de acción de estrategias*



Nota: Adaptado por los autores (González, 2020, pág. 120)

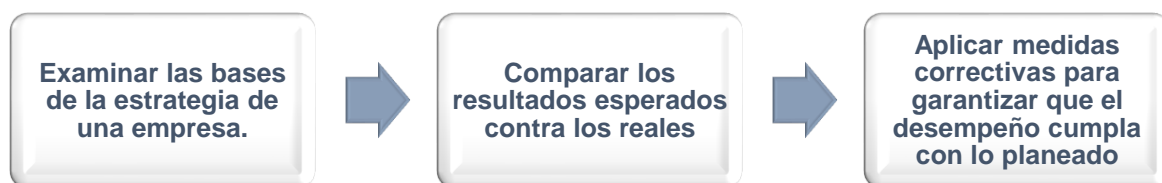
Los objetivos claramente definidos y comunicados a los grupos de interés, son cruciales para el éxito de la empresa; importante que estos objetivos anuales se definan en términos de rentabilidad, crecimiento y participación.

***Evaluación de Estrategias***

El proceso de administración estratégica genera decisiones que pueden tener consecuencias importantes y perdurables; las malas decisiones estratégicas pueden ocasionar penalizaciones severas y es difícil, y hasta imposible, revertirlas; por consiguiente, se recomienda establecer un proceso en que la evaluación de estrategias sea fundamental para la clínica MEDICENTER; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de la clínica de los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. Para el proceso de evaluación de estrategias en la Figura 16 se plantea tres actividades básicas, que permitirán a la clínica realizar la retroalimentación adecuada y oportuna que será la base para una evaluación efectiva de las estrategias (Fred & Forest, 2017).

**Figura 16**

*Proceso de evaluación de estrategias*



Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 280)



### **Diseño Metodológico**

A continuación, se detalla la metodología seleccionada para realizar el diagnóstico empresarial, sus propósitos, procedimientos y métodos, tanto para el macroentorno como para el microentorno de la clínica MEDICENTER.

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se encuentra soportada en los marcos teóricos ya resaltados previamente, sin embargo, considerando que su propósito es entregar a la clínica MEDICENTER, el diseño de un modelo estratégico que le permita desarrollar sus líneas de negocio de manera sostenible y aumentar su participación de mercado a lo largo del tiempo; según su propósito la presente investigación se considera teórica y se desarrolló abordando la ruta mixta, ya que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto, toda vez que el propósito es examinar de manera descriptiva la forma en que los trabajadores de la clínica perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados, tomando decisiones subjetivas a partir de información objetiva (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Finalmente, según su inferencia y temporalidad, la presente investigación corresponde a una investigación deductiva y transversal, pues pasa de las generalidades a lo particular según resultados esperados del estado actual de la clínica MEDICENTER y se desarrolló en un intervalo de tiempo del mes de agosto de 2021 a mayo de 2022. Para obtener los datos del análisis interno y externo se realizó un diagnóstico de la empresa que revela su situación real identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con la finalidad de planear soluciones en lo que se ha denominado el modelo de direccionamiento estratégico para la clínica MEDICENTER.

#### **Análisis Externo**

La finalidad de analizar el macroentorno, se ha dicho, es disponer de un listado finito y realista de oportunidades y amenazas que la clínica debe atender para adecuar sus habilidades, conocimientos y capacidades al entorno y, entonces, volverse más competitiva. Para este análisis se realizó la aplicación de la matriz EFE, identificando los factores externos clave, siguiendo el paso a paso como se reseñó en el marco teórico (Tabla 5. Matriz EFE para Evaluación de Factores Externos), asimismo, se desarrolló la Matriz FODA desde sus componentes de oportunidad y amenaza (Tejada & Ramírez, 2020).

Así, se obtuvo la información que es la contextualización de los datos y, dado que es un aspecto muy importante para el análisis externo, máxime cuando existe mucha información que es falsa, incompleta, atrasada, ambigua, tendenciosa o con una serie de características que, si no se realiza un proceso cuidadoso y responsable, simplemente la información no será de utilidad. Por lo tanto, se planteó la siguiente secuencia para encontrar y clasificar la información:

- ✓ **Fuentes primarias:** Se recoge directamente de la clínica MEDICENTER.
- ✓ **Fuentes secundarias:** Información procesada o generada por entidades públicas del sector tales como, SUPERSALUD, MINSALUD, Secretaria de Salud y otros organismos del Estado que regulan el sector salud o generan información útil para el análisis.
- ✓ **Otras fuentes:** Información de entidades u organismos privados, que es generada por las personas u organizaciones y que se encuentra disponible en sitios web de estas organizaciones; además, aquella que es formada en los de procesos de investigación, por la academia, comunidad científica, agremiaciones y organizaciones no gubernamentales.

### **Análisis Interno**

Para obtener la información que fue la contextualización de los datos, se diseñó una herramienta de medición tipo encuesta, la cual se aplicó a los trabajadores de la clínica MEDICENTER, con el fin de identificar su percepción, conocimiento y nivel de participación en diferentes ámbitos de la clínica. Este instrumento consta de seis secciones, cada una cuenta con cinco variables:

- a. Dimensión estratégica
- b. Dimensión organizacional
- c. Dimensión social y ambiental
- d. Dimensión administrativa y financiera
- e. Dimensión tecnológica y de innovación
- f. Dimensión Operativa (área asistencial)

Los resultados de la encuesta fueron analizados de manera individual (por sección) y de manera consolidada, para obtener las debilidades y fortalezas de la clínica MEDICENTER, identificando aquellas de mayor relevancia. De manera complementaria al análisis de las variables objeto de estudio para el microentorno y, dado los hallazgos del análisis interno, se procedió a la aplicación de la matriz EFI, identificando los factores internos clave, siguiendo el paso a paso como se reseñó en el marco teórico (Tabla 6. Matriz EFI para Evaluación de Factores Internos); asimismo, la aplicación de la Matriz FODA desde sus componentes de

fortalezas y debilidades, para luego complementar con los resultados del análisis del macroentorno y así se dio paso a la identificación de los referentes estratégicos aplicables a la clínica, como base del diseño del modelo de direccionamiento estratégico para la clínica (Tejada & Ramírez, 2020).

### **Población, Muestra y Ficha Técnica**

La población objetivo para la presente investigación, está constituida por las unidades de muestreo que son los 110 trabajadores de la Clínica MEDICENTER, en el Anexo 5 se tiene la descripción de la población, diseño muestral, la simulación del tamaño de la muestra, la selección de la muestra y la ficha técnica (ver anexo 5).

#### **Tamaño de Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra, se tuvieron en cuenta los recursos presupuestales disponibles y la distribución de las variables principales de estudio y que son objeto de análisis, utilizando información de la encuesta elaborada por los investigadores. Una vez se determinó el tamaño de la muestra, se realizaron los cálculos para establecer la distribución en la población conforme a los criterios establecidos en el diseño muestral; a continuación, en la Tabla 10, se presenta la distribución del tamaño de la muestra y, que de acuerdo al presente diseño metodológico, serán los grupos de interés con el respectivo número de encuestas a aplicar en cada uno de ellos.

**Tabla 10**

*Distribución de la muestra por niveles jerárquicos de la clínica MEDICENTER*

| <b>GRUPOS DE INTERÉS</b>                    | <b>CANT</b> | <b>%</b>    | <b>n'</b> | <b>CRITERIO</b> |
|---------------------------------------------|-------------|-------------|-----------|-----------------|
| NIVEL GERENCIAL                             | 2           | 2%          | 2         | IF              |
| CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS        | 1           | 1%          | 1         | IF              |
| NIVEL ASISTENCIAL PROFESIONALES DE LA SALUD | 46          | 42%         | 12        | PPT             |
| NIVEL OPERATIVO AUXILIARES EN SALUD         | 28          | 25%         | 7         | PPT             |
| NIVEL EJECUTIVO                             | 10          | 9%          | 3         | PPT             |
| NIVEL TÉCNICO                               | 13          | 12%         | 3         | PPT             |
| MEDICOS ESPECIALISTAS                       | 10          | 9%          | 3         | PPT             |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>110</b>  | <b>100%</b> | <b>31</b> |                 |

Nota: Cálculos realizados por los autores

#### **Identificación de las Variables**

El análisis estadístico seleccionado para las diferentes variables son los porcentajes, en forma general, se trata de contrastar las respuestas de la población y variables seleccionadas para conocer la percepción y actitudes de los investigados frente a la identificación de los

procesos actuales y el marco organizacional existente, que permitan tener un diagnóstico del microentorno para poder diseñar el modelo de direccionamiento estratégico para la clínica y, con esto mitigar la problemática abordada. Para la elaboración del diagnóstico organizacional (análisis interno), se aplicó el instrumento que consta de seis secciones, y las variables se describen a continuación en la Tabla 12:

**Tabla 12**

*Identificación de las variables objeto de análisis*

| <b>Variables</b>                       | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión estratégica                  | Toda empresa tiene una cultura organizacional única que impacta sus actividades de planeación estratégica. La cultura organizacional se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir” (Fred & Forest, 2017). |
| Dimensión organizacional               | Consiste en evaluar parámetros empíricos referidos a objetivos y desempeño. Se basa en conocer elementos como los procesos internos, la planeación, la definición de objetivos y metas para alcanzar los resultados, en términos generales la organización al interior de la clínica (Torres, 2015).                                                                                                                                                                                                            |
| Dimensión social y ambiental           | La importancia de esta dimensión radica puntualmente en que mediante esta herramienta de administración, la clínica tiene la posibilidad de gestionar los retos y minimizar los impactos sociales, económicos y ambientales que se presentan en el entorno y con sus grupos de interés (Vélez, 2013).                                                                                                                                                                                                           |
| Dimensión administrativa y financiera  | La situación financiera representa un instrumento de gran ayuda para la gerencia y para otras personas interesadas en una empresa, pues les permite fundamentar el proceso de toma de decisiones. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de la clínica es esencial para la formulación efectiva de estrategias (Ochoa & Cruz, 2021).                                                                                                                                                               |
| Dimensión tecnológica y de innovación  | La tecnología, la creatividad y la innovación, tan cambiante en el mundo actual, es usada en las operaciones de la empresa para satisfacer las variantes necesidades de los consumidores. Por la importancia que tiene esta perspectiva del entorno, se ha considerado necesario detallar en los más importantes factores tecnológicos que influyen en el desempeño de la clínica (Espinoza & Castillo, 2020).                                                                                                  |
| Dimensión Operativa (área asistencial) | La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios; la administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas. Las actividades del área operativa de la clínica representan la mayor parte del activo de capital humano, por esto es muy importante en la definición estratégica de la empresa (Fred & Forest, 2017).                              |

Nota: Adaptado por los autores

### **Instrumento de Medición**

Como instrumento que permite la identificación y la ubicación de las unidades que conforman la población objetivo, se utilizó el marco proporcionado por la clínica MEDICENTER, con un total de 110 trabajadores, distribuidos en 6 niveles jerárquicos o grupos de interés.

Para el Desarrollo del diagnóstico del microentorno de la clínica, se aplicó una encuesta que contribuyó al alcance de los objetivos específicos 2, 3 y 4 y, al logro de los resultados metodológicos de la investigación, permitiendo diseñar el modelo de direccionamiento estratégico para la clínica. Este instrumento de medición fue diseñado por los autores para obtener la información única y específicamente de la clínica (ver Anexo 1), fue aplicado a la población seleccionada en la muestra en la clínica MEDICENTER (31 trabajadores), en el periodo comprendido entre el día 16 de noviembre y el 30 de noviembre de 2021. La encuesta fue aplicada mediante la herramienta GoogleForms®, la sistematización de la encuesta y tabulación de la información en la herramienta de Office (Excel) y el análisis de los datos con el paquete estadístico SPSS versión 26.0. El proceso fue socializado previamente con la alta Gerencia de la Clínica.

Las preguntas de la encuesta son cerradas y su valoración se realizó mediante la escala de Likert, ya que ésta permite identificar la actitud o posición real del encuestado respecto de cada pregunta, así como establecer un grado de conformidad o acuerdo con cada afirmación que se le proponga. La escala fue tomada de 5 a 1, así:

**Tabla 13**

*Escala de Likert a aplicar en la encuesta*

| Respuesta | Interpretación                  |
|-----------|---------------------------------|
| 5         | Totalmente de acuerdo           |
| 4         | De acuerdo                      |
| 3         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| 2         | En desacuerdo                   |
| 1         | Totalmente en desacuerdo        |

Nota: Adaptado por los autores

### **Validación del Instrumento de Medición**

La encuesta que se aplicó fue validada y ajustada previamente con el modelo de coeficiente de V de Aiken, desarrollando un método Delphi en un subgrupo poblacional especializado de 5 personas expertas, donde se aplicó inicialmente a: 2 docentes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN; 3 funcionarios de la empresa y, que de manera estratégica se seleccionaron para la validación de este instrumento, para el caso específico los participantes fueron: La Gerente, la Coordinadora de Calidad y el Asesor Financiero de la clínica MEDICENTER, en la Figura 19 (ver anexo 6 validación del instrumento) se puede observar el coeficiente de V de Aiken empleado.

### Diagnóstico Organizacional

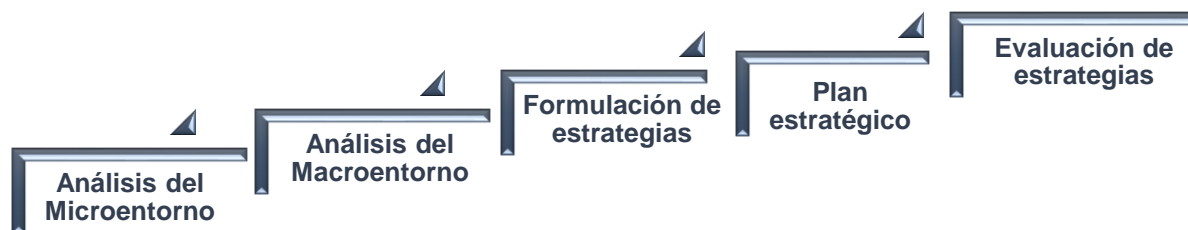
La planeación estratégica es más exitosa cuando gerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajan en conjunto para aportar ideas e información, a continuación, se presenta el diseño del modelo de direccionamiento estratégico para la clínica MEDICENTER.

#### Modelo de Direccionamiento Estratégico Para la Clínica MEDICENTER

En la Figura 21, se ilustra el modelo diseñado para la Clínica Medicenter, considerando que para tomar buenas decisiones estratégicas la principal responsabilidad es de la alta dirección de la Clínica, sin embargo, tanto la gerencia como los empleados deben participar en el análisis del entorno, así como de las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

#### Figura 21

*Modelo de Direccionamiento Estratégico Para la Clínica MEDICENTER*



Fuente: Adaptado por los autores

Para el diagnóstico organizacional (análisis del microentorno) se recopiló, procesó y priorizó la información acerca de las operaciones de la gerencia, su cultura organizacional, su enfoque social y ambiental, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo (I&D), los sistemas de información de la clínica y, la importancia de su área de producción y operaciones, para revelar sus debilidades y fortalezas más importantes y con esta información del análisis interno, se realizó la aplicación de la matriz EFI. Con la finalidad de analizar el macroentorno, se dispuso de un listado finito y realista de oportunidades y amenazas que la clínica debe atender para adecuar sus habilidades, conocimientos y capacidades al entorno y, así, volverse más competitiva. Para este análisis se aplicó la matriz EFE, identificando los factores externos clave. Una vez definidas las matrices EFI – EFE, se procedió a la formulación de estrategias mediante la aplicación de la Matriz FODA desde sus 4 componentes (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); siendo, está la herramienta empleada para el análisis de la situación de la empresa; la aplicación de esta matriz permitió obtener un diagnóstico claro, completo y útil para la toma de decisiones en especial para la formulación del plan estratégico (Fred & Forest, 2017).

En la última etapa (evaluación de estrategias) la Clínica MEDICENTER, deberá implementar instrumentos y acciones de monitoreo, y evaluación para el control de la tarea y la verificación de resultados; estos instrumentos son los indicadores y metas agrupados en el plan estratégico establecido.

Con el propósito de aplicar el diseño del modelo de direccionamiento estratégico para la clínica MEDICENTER, así como la identificación de las fortalezas y debilidades participaron 31 trabajadores, incluidos la gerente, funcionarios del nivel directivo, colaboradores del área administrativa, profesionales del área de la salud, profesionales del área operativa de la clínica y, en general trabajadores representativos de toda la clínica distribuidos en 5 niveles jerárquicos en las áreas administrativas y asistencial de la empresa.

### **Procesamiento Estadístico de Datos**

A continuación, se presenta de manera gráfica los datos recolectados y procesados como se describió en el diseño metodológico; asimismo, se indica que los cálculos estadísticos empleados en su gran mayoría corresponden a porcentajes, promedios, en general son ponderaciones de cada una de las variables denominadas dimensiones y que fueron objeto de análisis. Todo esto con el propósito de conocer la situación interna de la empresa, siendo un aspecto absolutamente relevante para cualquier análisis estratégico, ya que es con sus propios recursos, habilidades y conocimientos, que se orientará el direccionamiento de la Clínica (Boila, 2019).

### ***Descripción de la Muestra***

Los aspectos considerados en la aplicación del instrumento, fueron la distribución muestral conforme a lo establecido en el diseño metodológico, además de las variables de interés relacionadas con las 6 dimensiones organizacionales citadas, se tuvieron en cuenta variables como el área de desempeño de los trabajadores, el manejo de personal, la responsabilidad frente a procesos y capacidad en el direccionamiento frente a los objetivos estratégicos, otras dos variables que se tuvieron en cuenta es la incidencia en el manejo del presupuesto de la clínica y la antigüedad en la empresa.

En la Figura 22 (ver anexo 3), tenemos que el 71% (22) de los encuestados pertenecen al área asistencial u operativa y el restante 29% (9) son trabajadores del área administrativa; resaltando la importancia de la proporción del área operativa o misional que nos permitirá hacer inferencia a lo que perciben y aportan los trabajadores de la salud que juegan un papel trascendental en la aplicación de las políticas de la alta gerencia.

La Figura 23 (ver anexo 3), describe la variable de personal a cargo por parte de los encuestados, donde tenemos que el 71% (22) de los trabajadores tienen personal a cargo y el restante 29% (9) no tiene personal a cargo. Aspecto muy importante para el diagnóstico organizacional, ya que son quienes retroalimentan con sus colaboradores las políticas al interior de la Clínica.

En la Figura 24 (ver anexo 3), se observa que el 67,7% (21) de los encuestados tienen objetivos estratégicos a cargo, resaltándose la importancia de la muestra seleccionada a la hora de evaluar aspectos importantes en las dimensiones estratégica, organizacional, administrativa, social y ambiental; así mismo, el 32,3% (10) de los encuestados no tienen objetivos estratégicos a cargo.

Uno de los aspectos importantes para la Clínica MEDICENTER es asegurar su acceso a recursos escasos, como se ha mencionado el tema presupuestal y financiero es un aspecto esencial para la formulación de estrategias; el presupuesto de la Clínica tiene gran importancia a la hora de analizar los ingresos frente a los gastos, para poder establecer el capital de trabajo, la rentabilidad, el flujo de efectivo y sobre todo la cartera de la Clínica. La Figura 25 (ver anexo 3) nos indica que el 83,9% (26) de los encuestados no manejan presupuesto de la empresa, y tampoco participan en la proyección y ejecución del mismo, explicado en gran medida por la proporción de trabajadores encuestados que hacen parte del área asistencial y/u operativa de la empresa; por otro lado, el 16,1% (5) de los encuestados manejan presupuesto de la Clínica, esto es coherente con los criterios de selección de la muestra, toda vez que se hacía necesario incluir en la muestra trabajadores del nivel directivo y que tienen incidencia en las decisiones de formulación, manejo y control del presupuesto.

La Figura 26 (ver anexo 3) describe la antigüedad de los encuestados en la Clínica, con el 51,6% (16) de los trabajadores un tiempo mayor a 4 años, con el 25,8% (8) una antigüedad entre 2 y 3 años, con el 16,1% (5) trabajadores con menos de un año y por último el 6,5% (2) de los encuestados manifestaron entre 1 y 2 años. La importancia de esta variable en el diagnóstico, es el conocimiento de los procesos, la percepción del direccionamiento y el impacto en las decisiones a lo largo del tiempo que han permanecido en la Clínica.

### ***Diagnóstico de la Clínica MEDICENTER***

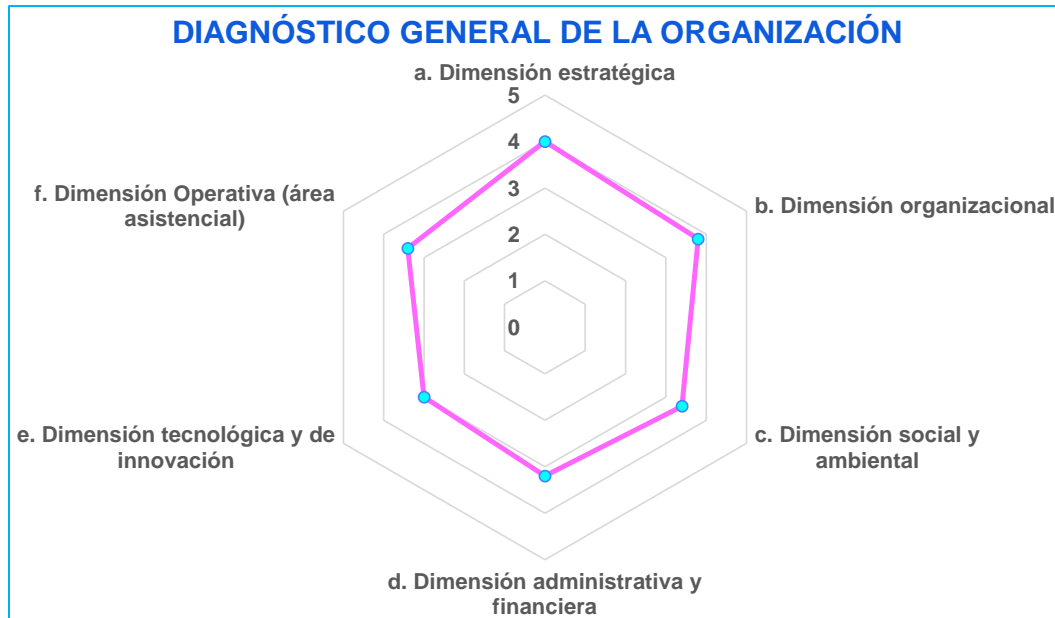
Al realizar la ponderación de cada una de las variables que componen las 6 dimensiones establecidas para el diagnóstico interno de la Clínica MEDICENTER, se puede observar en la Figura 27, el conocimiento, la habilidad y la percepción que tienen los trabajadores de la empresa sobre aspectos clave definidos en estos apartados; ahora, se puede inferir que las dimensiones con mayor ponderación son la estratégica y la



organizacional, seguido de la dimensión social y ambiental y la dimensión operativa; luego se tiene la dimensión administrativa y financiera con una menor calificación muy cerca de la dimensión tecnológica y de innovación.

**Figura 27**

*Diagnostico general de la Clínica MEDICENTER*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

Una vez analizado el contexto general de la Clínica MEDICENTER, se da inicio al análisis de cada una de las dimensiones, en primer lugar se analiza la percepción frente a la dimensión en general y luego la ponderación para cada una de las variables que hacen parte de la respectiva dimensión; es importante recordar que esta medición se realizó mediante una escala de Likert como se citó en la Tabla 13 en el diseño metodológico.

La cultura de la organización debe infundir entusiasmo en las personas para implementar las estrategias, ignorar el efecto de la cultura sobre la relación entre las áreas funcionales del negocio genera barreras en la comunicación, falta de coordinación y la incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Es inevitable que se presente cierta tensión entre la cultura y la estrategia de la empresa, pero ésta no debe alcanzar un punto en el cual las relaciones se rompan y la cultura se torne hostil (Fred & Forest, 2017). En la Figura 28 (ver anexo 3) se observa que el 77,4% de los encuestados están de acuerdo con la existencia, desarrollo, implementación, practica de la dimensión estratégica al interior de la Clínica y el restante 22,6% están totalmente de acuerdo.

Ahora, una vez identificada la ponderación de toda la dimensión estratégica, se analizó cada una de las variables que motivan, conducen, orientan y sirven para poner orden al caos

de recursos, procedimientos, cultura y prácticas de la empresa. En la Figura 29 (ver anexo 3) se observa que las 5 variables analizadas tienen el mismo comportamiento con una valoración alta en la escala establecida, lo que explica la existencia de políticas, valores, objetivos, metas y, en general una plataforma estratégica que ha sido divulgada entre los colaboradores de la Clínica MEDICENTER.

En la Figura 30 (ver anexo 3) se tiene los resultados de la dimensión organizacional, donde se observa que el 45,25% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con la existencia, desarrollo, implementación y práctica de las actividades principales de un proceso habitual de planeación estratégica organizacional; el 41,9% están de acuerdo con esta dimensión y tan solo el 12,9% de los encuestados están totalmente de acuerdo.

Al analizar las variables individuales de la dimensión organizacional, que constituyen el conjunto de acciones que ha desarrollado la Clínica con el propósito de involucrar a sus colaboradores con los procesos de planeación estratégica que permita lograr los objetivos propuestos por la empresa y la manera para alcanzarlos, además también, incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación, el grado de control, la unidad de mando y la coordinación. En la Figura 31 (ver anexo 3) se tiene que, las variables B2 a la B5 tiene una valoración alta en la escala establecida; sin embargo, se deberá revisar la variable B1 donde se buscaba establecer la claridad en el proceso de planeación de la empresa, consistente en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro, que entre otras cosas es allí donde se crean estrategias, se desarrollan políticas y se establecen las metas.

La dimensión social y ambiental, importante a la hora de evaluar si en la empresa están de acuerdo con las metas de mejorar la sociedad y preservar el ambiente, en la figura 32 (ver anexo 3) los resultados de esta dimensión, se tiene que el 58,1% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con la existencia y/o aplicación de una estrategia corporativa de alto nivel que incluya objetivos relacionados con responsabilidades sociales y el ambiente; el 32,3% están de acuerdo con esta dimensión; el 6,5% están en desacuerdo y tan solo el 3,2% de los encuestados están totalmente de acuerdo.

Al analizar las variables que hacen parte de la dimensión social y ambiental, en la Figura 33 (ver anexo 3) se tiene la valoración positiva de las variables C1 y C2, relacionadas con la existencia de normas y procedimientos reglamentarios como lo son el reglamento de trabajo y programas de capacitación que a la luz normativa deben existir en la empresa y ser socializados con los trabajadores de la Clínica. Ahora, preocupa el punto intermedio con el que han sido valoradas las variable C4, relacionada con el fomento y promoción de programas de

bienestar de los trabajadores máxime cuando es en el sector salud donde se desarrolla la actividad laboral y representa tantos riesgos para los colaboradores; de igual manera la variable C5, que está relacionada con la promoción de la preservación y cuidado del medio ambiente que en estos tiempos y relacionado con la actividad misional debería ser una política muy clara al interior de la empresa. por último, en esta dimensión las opiniones en contra se relacionan con la potencial ausencia de una política de responsabilidad social corporativa, esto se puede evidenciar con la variable C3 que busca medir la percepción de los trabajadores frente a este compromiso por parte de la empresa.

La dimensión social y ambiental, se debe abordar bajo el entendimiento de la naturaleza y propósito de las organizaciones; así como sus características, contribuciones y limitaciones desde diferentes enfoques que se han desarrollado para su administración; por eso la importancia de que la clínica pueda enfatizar en el enfoque de gestión de la responsabilidad social, que permite a las organizaciones contemporáneas hacer frente a los retos económicos, medioambientales y sociales de su entorno y de esta manera garantizar su permanencia en el tiempo. Se trata entonces de aprovechar las ventajas que tiene, actuar con criterios éticos y principios que privilegian la responsabilidad empresarial desde una mirada de la sostenibilidad que supere la tradicional manera de abordar la tríada de los objetivos económicos, sociales y ambientales (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008).

En el diagnóstico general, la dimensión administrativa y financiera presentó la valoración más baja de todas las dimensiones, al analizar la percepción de los encuestados frente a los diferentes aspectos administrativos y de gestión que pueden tener efectos beneficiosos o dramáticamente perjudiciales en la condición financiera de la Clínica. La Figura 34 (ver anexo 3), ilustra que el 45,2% manifiesta estar en desacuerdo con las políticas y gestiones desarrolladas en esta dimensión; el 38,7% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9,7% totalmente en desacuerdo y tan solo el 6,5% manifestaron estar de acuerdo.

Con una percepción negativa frente a la dimensión administrativa y financiera, se analiza el comportamiento de cada una de las variables que constituyen la citada dimensión; la Figura 35 (ver anexo 3), presenta una situación neutral de la Clínica frente a factores clave de éxito de una empresa, como son la definición de su estructura organizacional y la estrategia efectiva de promoción y publicidad de sus servicios o estrategia de marketing, que le permita a la empresa incrementar sus clientes y en consecuencia una posición competitiva en el mercado; aunado a lo anterior, se presenta una situación desfavorable frente a las variables afines con la planificación administrativa y financiera, en especial lo relacionado con el flujo de caja, la recuperación de cartera y el control de los costos indican que la empresa presenta

dificultades en sus procesos internos y que repercuten en gran medida en la estabilidad de la Clínica.

Resaltando la importancia que recobra en el sector salud la sostenibilidad financiera para las instituciones prestadoras de servicios de salud, como se describió en la problemática, contrastado con el análisis anterior, la clínica presenta dificultades en el flujo de efectivos, explicado en gran medida por las deudas por parte de las EPS, la ausencia de una política efectiva para la recuperación de la cartera, aunado a ello la crisis que se vislumbra por la reciente liquidación de tres EPS (MEDIMAS, CAFESALUD Y COOMEVA), que son clientes de la empresa, razones que hacen necesario realizar un análisis más profundo de la situación para comprender y orientar los esfuerzos en este sentido.

Otro aspecto muy importante que se evaluó fue la dimensión tecnológica y de innovación, factor decisivo para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa inherentes a los sistemas de información constituye una actividad fundamental en el diagnóstico de la Clínica, toda vez que, la información congrega todos los procesos funcionales del servicio y constituye la base sobre la que la alta gerencia soporta la toma de sus decisiones. Al respecto, en la Figura 36 (ver anexo 3) se observan los resultados de esta dimensión, se observa que el 54,8% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con el aprovechamiento de la tecnología como una herramienta que apoye y facilite el desarrollo de la labor; el 32,3% están en desacuerdo con esta dimensión como parte herramienta transcendental; el 12,9% están de acuerdo con el permanente y adecuado uso de las herramientas tecnológicas y la innovación como un medio para alcanzar los objetivos.

Al analizar las variables que integran la dimensión tecnológica y de innovación, como una herramienta fundamental para obtener un flujo lógico de información, a través del cual se introducen datos al sistema y se transforman en un resultado que adopta diferentes formatos; siendo el propósito de esta dimensión garantizar un sistema de administración de información que permita mejorar el desempeño de la Clínica, aumentando la calidad de las decisiones gerenciales. De la Figura 37 (ver anexo 3) se deduce de las variables E1 y E5 que se debe trabajar en el fortalecimiento tecnológico que permita desarrollar la labor de una manera más eficiente, además revisar los procesos internos que permitan generar un apoyo en los sistemas de información como una herramienta fundamental en el desarrollo de la gestión del conocimiento para la toma de decisiones. Respecto a las demás variables analizadas, se debe fortalecer el proceso de capacitación orientado al uso de las herramientas disponibles y el aprovechamiento de los datos para mejorar el desarrollo de las funciones de los trabajadores.

Por último, se realiza el análisis de la dimensión Operativa o del área asistencial, que en el sector salud, consiste en todas las actividades que transforman los insumos en los servicios de salud habilitados por la Secretaría de Salud. La Figura 38 (ver anexo 3), indica que el 64,5% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con las políticas, procesos y procedimientos disponibles en la Clínica para la correcta prestación del servicio de salud a la población que demanda sus servicios; el 22,26% manifiesta que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, revelando una posición neutral; el 12,9% manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Una vez analizado el comportamiento general de la dimensión que busca medir en nivel o grado de percepción frente a la administración de la función operativa, que es la encargada de las entradas, las transformaciones y las salidas de pacientes atendidos y que redundan en la satisfacción usuario (Fred & Forest, 2017). Se procede a analizar las variables que constituyen la citada dimensión, aclarando que estas pueden variar en cada institución y mercado, dependiendo del nivel de complejidad de la Institución Prestadora del Servicio de Salud; sin embargo, el correcto uso de materias primas, insumos médicos, medicamentos, mano de obra idónea, instalaciones adecuadas y procedimientos de calidad, permiten garantizar la calidad en la prestación del servicio de salud. Se observa en la Figura 39 (ver anexo 3), que las 5 variables propuestas fueron evaluadas de manera unánime en la escala establecida con una calificación alta cada una de ellas, lo que permite inferir que esta dimensión contempla variables estratégicas claves, que se constituyen en fortalezas para la clínica.

### **Análisis de los Resultados**

Una vez realizado el análisis estadístico de los datos recopilados en la aplicación del instrumento tipo encuesta, se hace el análisis de la situación competitiva de la clínica, con la identificación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

### ***Análisis de la Situación Financiera de la Clínica***

Es importante observar que la condición financiera de una empresa del sector salud no sólo depende de la función de finanzas, sino de otros muchos factores como: Las decisiones estratégicas de la gerencia, los procesos de planificación, la promoción y publicidad de sus servicios, la administración de producción de los servicios de salud, la investigación y desarrollo de nuevos servicios, las acciones de los acreedores en este caso puntual las EPS, los proveedores, las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas (Fred & Forest, 2017). Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes de implementación. A

continuación, se presenta un análisis de los diferentes aspectos financieros que inciden en el direccionamiento estratégico de la Clínica.

**Facturación de la Clínica MEDICENTER.** Respecto a la facturación de la clínica para el año 2021, a continuación en la Tabla 15. Se observa que el 75.9% de la facturación está concentrada en 2 clientes, el principal cliente por venta de servicios es Capresoca EPS con el 51.3% del total de la facturación y en segundo lugar a 2021 se tenía Medimás EPS con el 24.6%, para el caso del primero, es una EPS cuyos afiliados son del departamento de Casanare, además cuenta con la sede en la capital Yopal, que concentra una gran cantidad de usuarios y con un potencial alto a la hora de negociar servicios del portafolio de la Clínica; respecto al segundo cliente (Medimas EPS) existe una connotación especial y está relacionada con la problemática del estado actual de la EPS, que entró en liquidación por parte de la Supersalud mediante resolución N° 864 - 6 del 8 de marzo de 2022; esta situación es crítica para la empresa teniendo en cuenta la participación en la facturación, recobrando gran relevancia la manera como se sustituirá la venta de estos servicios. Del total de la facturación es importante resaltar que el 11,8% de la facturación corresponde a servicios prestados a particulares, empresas de medicina prepagada y empresas de régimen especial.

**Tabla 15**

*Ingresos por venta de servicios (facturación año 2021) Clínica MEDICENTER*

| EMPRESA                                        | TOTAL                 | PARTICIPACIÓN |
|------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| CAPRESOCA EPS                                  | 6,236,523,442         | 51.3%         |
| MEDIMAS EPS                                    | 2,995,092,554         | 24.6%         |
| ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SANITAS S.A.S       | 835,670,113           | 6.9%          |
| COLMEDICA MEDICINA PREPAGADA                   | 267,256,505           | 2.2%          |
| PARTICULARES                                   | 261,395,040           | 2.2%          |
| COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA COLSANITAS S.A. | 204,615,144           | 1.7%          |
| NUEVA EMPRESA PROMOTORA DE SALUD S.A.          | 177,533,284           | 1.5%          |
| PARTICULARES ESPECIALISTAS                     | 171,549,600           | 1.4%          |
| SERVICIOS MEDICOS FAMEDIC S.A.S.               | 154,169,526           | 1.3%          |
| ECOPETROL S.A.                                 | 148,552,313           | 1.2%          |
| POLICIA NACIONAL DE COLOMBIA - POLICIA         | 145,063,757           | 1.2%          |
| ALLIANZ SEGUROS DE VIDA S.A.                   | 81,345,380            | 0.7%          |
| COOMEVA E.P.S. S.A.                            | 79,514,656            | 0.7%          |
| OTROS (23 diferentes terceros)                 | 395,626,457           | 3.3%          |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                           | <b>12,153,907,771</b> | <b>100.0%</b> |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

Teniendo en cuenta lo anterior, la Clínica deberá sustituir la venta de servicios de Medimas, con las EPS a donde fueron trasladados los usuarios de la empresa en mención, además, se deberá revisar las condiciones de venta de servicios, con apego a unos procesos

de facturación oportuna, respuesta a glosas en tiempos cortos, además de un recaudo efectivo y oportuno de la cartera; también se deberá sostener un relacionamiento comercial con el régimen especial, medicina prepagada y un portafolio especial dirigido a clientes empresariales y particulares, para ampliar la participación en la facturación de este grupo de interés.

**Análisis de la Cartera.** La falta de recursos efectivos en el sistema de salud, tiene a la Clínica MEDICENTER en una posición de vulnerabilidad y riesgo jurídico al no cubrir a tiempo sus obligaciones monetarias de toda índole, en especial fiscales, laborales, proveedores y financieras. Al cierre del año 2021 la cartera asciende a \$11.379.016.492, situación preocupante y de gran impacto para la empresa; además, es de resaltar la antigüedad de esta cartera.

A continuación, en la Tabla 16 se presenta la cartera por empresa responsable de pago a corte 31 de diciembre de 2021, donde el 90% de la cartera se concentra en 7 empresas responsables de 58 que actualmente tienen cartera con la Clínica; el 80,2% del total de la cartera se concentra en 3 EPS así: Medimas, Capresoca y Cafesalud, con un valor que asciende a los \$9.127.223.675; ahora, del total de la cartera el 57,6% (\$6.552.580.725) está representada por las EPS Medimas y Cafesalud que se encuentran en liquidación por la SUPERSALUD y el 22,6% (\$2.574.642.950) corresponde a la EPS Capresoca que tiene una gran proporción de la población local asegurada en especial del régimen subsidiado y que a su vez es la empresa con más del 50% de la facturación.

Contrastando la proporción de facturación del 11,8% del año 2021 que corresponde a particulares, empresas de medicina prepagada, aseguradoras y régimen especial, la cartera total para este grupo de empresas responsables de pago no alcanza el 2%; esto refuerza la importancia de establecer un vínculo y una estrategia comercial a este segmento de mercado, siendo un potencial cliente con un comportamiento de cartera favorable, además de las tarifas que se puedan llegar a negociar que implicarán un fortalecimiento a la facturación.

**Tabla 16**

*Cartera total por empresa Clínica MEDICENTER*

| EMPRESA RESPONSABLE DE PAGO               | TOTAL SALDOS DE CARTERA | PORCENTAJE |
|-------------------------------------------|-------------------------|------------|
| MEDIMAS EPS S.A.S.                        | 4,411,311,272           | 38.8%      |
| CAPRESOCA E.P.S.                          | 2,574,642,950           | 22.6%      |
| CAFESALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A. | 2,141,269,453           | 18.8%      |
| COLOMBIANA DE SALUD S.A.                  | 505,785,780             | 4.4%       |
| FONDO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE CASANARE  | 234,095,106             | 2.1%       |
| ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SANITAS S A S  | 206,502,248             | 1.8%       |
| SALUDVIDA S.A. E.P.S.                     | 196,678,035             | 1.7%       |

|                                                                 |                       |             |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| CONSORCIO SAYP 2011                                             | 166,636,778           | 1.5%        |
| POLICIA NACIONAL DE COLOMBIA - POLICIA DEPARTAMENTO DE CASANARE | 112,721,368           | 1.0%        |
| COOMEVA E.P.S. S.A.                                             | 80,625,920            | 0.7%        |
| LA PREVISORA S A COMPAÑIA DE SEGUROS                            | 79,721,226            | 0.7%        |
| COLMEDICA MEDICINA PREPAGADA S.A.                               | 58,144,453            | 0.5%        |
| COMPAÑIA MUNDIAL DE SEGUROS S.A.                                | 54,146,878            | 0.5%        |
| ECOPETROL S.A.                                                  | 43,167,306            | 0.4%        |
| SEGUROS DEL ESTADO S.A.                                         | 35,153,107            | 0.3%        |
| COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA COLSANITAS S.A.                  | 34,831,201            | 0.3%        |
| OTROS (42 diferentes terceros)                                  | 443,583,412           | 3.9%        |
| <b>TOTAL</b>                                                    | <b>11,379,016,492</b> | <b>100%</b> |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

**Cartera por Edades.** En cuanto a la composición de la cartera por edades de vencimiento de las Empresas Responsables de Pago, en la Tabla 17 se observa que el 23% cartera menor a 90 días, el 14% de la cartera entre 90 y 180 días de vencimiento, el 16% corresponde a cartera entre 180 y 360 días y el 47% restante corresponde a careta de más de 360 días.

**Tabla 17**

*Cartera por edades Clínica MEDICENTER*

| EMPRESA RESPONSABLE DE PAGO    | VALOR                 | PORCENTAJE  |
|--------------------------------|-----------------------|-------------|
| MENOR A 90 DÍAS                | 2,603,465,604         | 23%         |
| ENTRE 90 Y 180 DÍAS            | 1,579,294,531         | 14%         |
| ENTRE 180 Y 360 DÍAS           | 1,817,461,272         | 16%         |
| MAYOR A 360 DÍAS               | 5,378,795,086         | 47%         |
| <b>TOTAL SALDOS DE CARTERA</b> | <b>11,379,016,492</b> | <b>100%</b> |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

La situación para la clínica respecto a la cartera presenta un panorama complejo teniendo en cuenta que la Supersalud expidió resolución por medio de la cual se ordenó la liquidación como consecuencia de la toma de posesión a las EPS CAFESALUD (resoluciones N° 7172 del 22 de julio de 2019), COOMEVA EPS (resolución N° 189 - 6 del 25 de enero de 2022) Y MEDIMAS EPS (resolución N° 864 - 6 del 8 de marzo de 2022) (SUPERSALUD, 2022); entre estas tres EPS se tiene el 58.3% de la cartera que asciende a los \$6.633.206.645 pendientes de recaudo y con situaciones especiales cada una de ellas (ver Tabla 18); bien sea asociadas a la edad de la cartera, el estado de la cartera, el reconocimiento de esta por parte de las EPS, las gestiones realizadas frente a la Supersalud para conciliación y reconocimiento en mesas de conciliación y las acciones jurídicas emprendidas por la Clínica para obtener el recaudo de la mencionada cartera.



**Tabla 18**

*Cartera de EPS en liquidación Clínica MEDICENTER*

| EMPRESA RESPONSABLE DE PAGO             | TOTAL CARTERA        | PORCENTAJE  |
|-----------------------------------------|----------------------|-------------|
| MEDIMAS EPS S.A.S.                      | 4,411,311,272        | 67%         |
| CAFESALUD EPS S.A.                      | 2,141,269,453        | 32%         |
| COOMEVA EPS S.A.                        | 80,625,920           | 1%          |
| <b>TOTAL CARTERA EPS EN LIQUIDACIÓN</b> | <b>6,633,206,645</b> | <b>100%</b> |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

De la anterior cartera, la Clínica tiene con actas de conciliación ante la Supersalud reconocido un valor \$5.243.767.327, que equivale al 79,1% del total de la cartera de las tres EPS en liquidación y a continuación, en la Tabla 19, se presenta el consolidado de la cartera reconocida y respaldada mediante actas, previo a la entrada en liquidación de las citadas EPS.

**Tabla 19**

*Cartera reconocida ante la Supersalud de las EPS en liquidación*

| EPS EN LIQUIDACIÓN POR PARTE DE LA SUPERSALUD | CARTERA TOTAL        | CARTERA CON ACTA DE SUPERSALUD | PORCENTAJE RECONOCIMIENTO |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|
| MEDIMAS EPS S.A.S.                            | 4,411,311,272        | 3,418,766,236                  | 77.5%                     |
| CAFESALUD EPS S.A.                            | 2,141,269,453        | 1,766,547,299                  | 82.5%                     |
| COOMEVA EPS S.A.                              | 80,625,920           | 58,453,792                     | 72.5%                     |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>6,633,206,645</b> | <b>5,243,767,327</b>           | <b>79.1%</b>              |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

**Información de Gastos y Costos (Egresos).** Los egresos se han mantenido en los dos últimos años, los costos presentaron una variación con un incremento del 6.98%, los gastos presentan una disminución del 16.22% (ver Tabla 20); es importante analizar la composición del gasto, dado que este es uno de los aspectos donde se enfocan acciones de control y se pueden definir estrategias para disminuir su participación en el egreso, así mismo los costos se deben revisar frente a la producción (facturación) y el recaudo efectivo como medida de racionalización y optimización de la producción.

**Tabla 20**

*Composición de los egresos (costos y gastos) Clínica MEDICENTER*

| TIPO DE EGRESO       | 2020                  | 2021                  | VARIACIÓN |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| <b>Costos</b>        | 8,260,283,089         | 8,836,755,612         | 6.98      |
| <b>Gastos</b>        | 3,507,917,506         | 2,938,863,886         | -16.22    |
| <b>TOTAL EGRESOS</b> | <b>11,768,200,595</b> | <b>11,775,619,498</b> | 0.06      |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

Con el propósito de realizar un análisis final a la situación financiera a continuación, se presentan 3 comparativos del año 2020 y año 2021, que permiten de manera objetiva tener un

panorama de la Clínica; en un primer momento se compara la facturación frente a los egresos de las vigencias; seguidamente se realiza un comparativo de la facturación frente al recaudo efectivo de cada una de las vigencias; y por último se compara el recaudo frente a los egresos de las vigencias analizadas.

En la Tabla 21 se describe un comparativo entre la facturación para los años 2020 y 2021 respecto a los egresos de la Clínica para las mismas vigencias, con el propósito de establecer la manera en que la empresa dispone de sus gastos respecto a la facturación, lo que se puede evidenciar es que la Clínica está soportando su presupuesto de gastos frente a la facturación. Sin embargo, para el año 2020 los gastos superaron lo facturado, generando un déficit en su presupuesto del orden de \$2.514.404.529, situación que no fue subsanada en la siguiente vigencia, toda vez que tan solo hay una diferencia de 378 millones.

**Tabla 21**

*Comparativo facturación y egresos vigencia 2020 y 2021 Clínica MEDICENTER*

| DESCRIPCIÓN                            | 2020            | 2021           |
|----------------------------------------|-----------------|----------------|
| Facturación por vigencia               | 9,253,796,066   | 12,153,907,771 |
| Egresos por vigencia                   | 11,768,200,595  | 11,775,619,498 |
| Diferencia entre facturación y egresos | - 2,514,404,529 | 378,288,273    |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

Respecto al recaudo por vigencia, en la Tabla 22, se presentan los datos del recaudo efectivo en cada vigencia respecto a lo facturado en el mismo periodo de tiempo, esto con el propósito de evidenciar del 100% facturado que proporción realmente se recaudó, para el año 2020 el recaudo fue del 48% (\$4.441.822.112) frente a lo facturado en la misma vigencia, para el año 2021 el recaudo tuvo un leve repunte y fue del 65% (\$7.900.040.051) frente a lo facturado para esa vigencia, cifras bastantes bajas, dado que la Clínica proyectó su presupuesto de gastos sobre la facturación, esto explica las obligaciones elevadas con las que cerró el año 2021 la empresa. Lo anterior permite inferir que la Clínica está asumiendo obligaciones soportadas en su presupuesto que está sustentando en su facturación; sin embargo, la realidad del recaudo efectivo frente a la facturación es compleja, dado que el recaudo en cada vigencia presenta una mínima participación respecto a la facturación.

**Tabla 22**

*Comparativo facturación y recaudo vigencia 2020 y 2021 Clínica MEDICENTER*

| DESCRIPCIÓN                                        | 2020            | 2021            |
|----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Facturación por vigencia                           | 9,253,796,066   | 12,153,907,771  |
| Recaudo por vigencia                               | 4,441,822,112   | 7,900,040,051   |
| Diferencia entre el recaudo efectivo y facturación | - 4,811,973,954 | - 4,253,867,720 |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

Teniendo en cuenta lo anterior, se analiza la variable recaudo de la vigencia respecto a los egresos (costos y gastos) de la Clínica, para establecer de una manera matemática la diferencia con la que la empresa está afrontando su equilibrio operacional para asumir las obligaciones que adquiere, dado que esto incide de manera directa en la calidad del servicio, equilibrio financiero, satisfacción de usuarios, cumplimiento de obligaciones con proveedores, remuneración sus colaboradores y capacidad para reinvertir en su operación.

Respecto al recaudo comparado con el Egreso de la Clínica, en la vigencia 2020 la proporción fue menor 38% del recaudo frente a los gastos, lo que quiere decir, que la Clínica asumió obligaciones por el orden del 62% sin respaldo y que a hoy representan cuentas por pagar pendientes; asimismo, para la vigencia 2021 la proporción del recaudo fue de 67% respecto a los gastos, al igual que el año anterior la Empresa debió asumir obligaciones sin respaldo equivalente al 33% de lo facturado. La Tabla 23, ilustra las proporciones entre el recaudo y los egresos para los dos años analizados, siendo consistente el efecto del recaudo del año 2020, explicado en gran medida por la pandemia del COVID-19, donde la empresa incurrió en gastos para acondicionar sus áreas para la prestación del servicio, disminución de la facturación por la baja prestación del servicio, el sostenimiento del personal, insumos adicionales para la prestación de servicios y elementos de protección para el personal.

**Tabla 23**

*Comparativo recaudo y egresos vigencia 2020 y 2021 Clínica MEDICENTER*

| DESCRIPCIÓN                       | 2020            | 2021            |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Recaudo por vigencia              | 4,441,822,112   | 7,900,040,051   |
| Egresos por vigencia              | 11,768,200,595  | 11,775,619,498  |
| Diferencia entre recaudo y egreso | - 7,326,378,483 | - 3,875,579,447 |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

**Cuentas por Pagar.** Dada la anterior situación, a continuación en la Tabla 24, se enlistan las cuentas por pagar al cierre de la vigencia 2021, donde se tiene que las obligaciones pendientes por parte de la Clínica son alrededor de (\$8.671.889.613), explicado en gran medida por el resultado de su ejercicio financiero analizado anteriormente, ahora, la clínica debe sumar esfuerzos importantes mediante una estrategia agresiva de recuperación de cartera, de lo contrario estas obligaciones impactarán de manera negativa sus estados financieros, el patrimonio de la empresa y de no ser efectivas estas acciones se estaría condenando a una liquidación prematura con todas las consecuencias que esto conduce, de orden financiero, legal y social. Las cuentas por pagar a proveedores, prestadores de servicios y en general aquellas que intervienen directamente con la operación de la empresa son consideradas de primer orden y tiene prioridad frente a otras obligaciones, además de las

responsabilidades legales, estas obligaciones impactan de manera negativa en su operación, dado que influye en su relacionamiento comercial con proveedores, renuncia de especialistas, desmotivación en el recurso humano, altos intereses por mora y sanciones por el no pago oportuno de sus impuestos a la DIAN, situaciones todas que han impactado con fuerza la operación de la Clínica, además del desgaste administrativo y deterioro de sus estados financieros, todo lo anterior redundante en sus grupos de interés.

**Tabla 24**

*Cuentas por pagar a 31 diciembre Clínica MEDICENTER*

| GRUPO                           | TOTAL                | PARTICIPACIÓN |
|---------------------------------|----------------------|---------------|
| Proveedores                     | 3,523,999,051        | 40.6%         |
| Honorarios especialistas        | 1,838,913,394        | 21.2%         |
| Bancos                          | 1,456,000,000        | 16.8%         |
| Impuestos (DIAN)                | 728,587,000          | 8.4%          |
| Beneficios a empleados (nomina) | 570,938,461          | 6.6%          |
| Honorarios                      | 287,616,128          | 3.3%          |
| Arrendamientos                  | 243,781,255          | 2.8%          |
| Servicios públicos              | 15,744,536           | 0.2%          |
| Seguros                         | 6,309,788            | 0.1%          |
| <b>TOTAL GENERAL</b>            | <b>8,671,889,613</b> | <b>100.0%</b> |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

En la Tabla 25, se tiene la diferencia de la Cartera y las obligaciones (Cuentas por pagar), se deduce que si la Clínica debe recuperar al menos el 76,2% para cubrir sus obligaciones de vigencias anteriores; así mismo, bajo este escenario la empresa no generará dividendos por utilidades, tampoco recursos para reinvertir.

**Tabla 25**

*Diferencia entre cartera y cuentas por pagar Clínica MEDICENTER*

| DESCRIPCIÓN                                       | VALOR          |
|---------------------------------------------------|----------------|
| Total cartera a 31 de diciembre de 2021           | 11,379,016,492 |
| Total cuentas por pagar a 31 de diciembre de 2021 | 8,671,889,613  |
| Diferencia entre facturación y recaudo            | 2,707,126,879  |

Nota: Recopilado por los autores de entrevistas realizadas (MEDICENTER, 2022)

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación financiera, se deduce que el contexto de la Clínica MEDICENTER, es crítico teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Deficiente gestión del recaudo de cartera.
- ✓ Cartera alta de clientes (EPS) en proceso de liquidación por la parte de la Supersalud.
- ✓ Gastos y costos altos, respecto a la facturación y en especial con el recaudo efectivo.
- ✓ Incremento progresivo de pasivos

- ✓ Falta de pago oportuno a los trabajadores
- ✓ Deudas con la DIAN que incrementan día a día en sanciones e intereses de mora.
- ✓ Problemas de liquidez
- ✓ Desmotivación en los grupos de interés.

**Aplicación de la Matriz EFI**

Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes identificadas para la Clínica, a partir del análisis de los datos de la muestra seleccionada en las áreas funcionales de la empresa y, que también se constituye en la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

**Tabla 26**

*Perfil de capacidad Interna (Fortalezas) Clínica MEDICENTER*

| PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ Calidad del servicio: La institución actualmente se encuentra en proceso de certificación en norma técnica de calidad ISO 9001-2015, la encuesta de satisfacción de usuarios arroja un 98% de satisfacción en lo que la clínica ha denominado “experiencia global respecto a los servicios de salud que ha recibido en nuestra clínica” y un 99% de acierto frente a la percepción de la atención brindada por el personal en términos de respeto, amabilidad y confiabilidad del servicio recibido. | ✓ Recurso humano: El personal cumple con los estándares de calidad y cuenta con profesionales idóneos y suficiente para la atención de los usuarios que demandan los servicios de la Clínica.                                                          | ✓ Procesos estratégicos definidos: La Clínica cuenta con los procesos, procedimientos y protocolos de atención adecuados, los cuales están socializados y son puestos en práctica por el personal.   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ✓ Existencia de una Cultura organizacional: La Clínica MEDICENTER cuenta con las políticas, valores, objetivos, metas y, en general una plataforma estratégica que ha sido divulgada entre los colaboradores y es aplicada para el logro de su visión. | ✓ Infraestructura: la Clínica cuenta con la infraestructura física y capacidad instalada para adecuar nuevos servicios en todas las áreas especialmente en el área de Cirugía y cuidados intensivos. |

Nota: Recopilado por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Tabla 27**

*Perfil de capacidad Interna (Debilidades) Clínica MEDICENTER*

| PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>✓ Situación financiera: El recaudo de cartera presenta dificultades situándose en 65% del total facturado a corte vigencia 2021, relacionadas con la falta de pago por parte de las EPS; por otro lado, los costos representan el 75% de la facturación, los gastos administrativos y de ventas representan el 20% de la facturación y los gastos no operacionales el 5%.</p> <p>✓ Disponibilidad de especialistas: Aun cuando la institución cuenta con personal idóneo, es muy difícil la consecución de especialistas en áreas como pediatría, anestesiología y algunas subespecialidades, que deben ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar estrategias con nuevos servicios. De manera adicional algunos especialistas se niegan a prestar sus servicios a causa de los honorarios que se le adeudan.</p> | <p>✓ Política de recuperación de cartera: A corte de 2021, la cartera asciende a <b>\$11.379.016.492</b>, distribuida en 58 clientes, donde se puede observar que el 47% corresponde a cartera mayor a 360 días, el 16% cartera entre 180 y 360 días, 14% cartera entre 90 y 180 días, 23% menor a 90 días. Del total de la cartera, el 90% se concentra en 7 empresas responsables de pago de 58 que actualmente tienen cartera con la Clínica; el 80,2% del total de la cartera se concentra en 3 EPS así: Medimas (38,8%), Capresoca (22,6%) y Cafesalud (18,8%), con un valor total de cartera que asciende a los \$9.127.223.675 en estas 3 EPS.</p> | <p>✓ Tecnología: Cuenta con equipos de tecnología de punta en la parte asistencial, que garantiza diagnósticos oportunos; sin embargo, algunos de ellos están sub utilizados; se evidenció en el diagnóstico que se debe utilizar de una forma eficaz la información buscando procesos de gestión del conocimiento en salud, que pueden ser útiles como valor agregado para sus clientes (EPS).</p> <p>✓ Responsabilidad Social Corporativa: La importancia de definir políticas de RSC, permiten el fortalecimiento institucional, mejora las condiciones laborales de los colaboradores, mejora la calidad del capital humano, incrementa la reputación, aporta en el cuidado del medio ambiente, acciones todas que a su vez repercuten en reducción de costos y mejora continua. La Clínica tiene un potencial alto al cumplir con los ODS por su actuar misional, presta servicios de salud que permiten mejorar las condiciones de vida y salud de la población; adicionalmente, al presentarse retrasos en el pago a los trabajadores de más de 3 meses, generan desmotivación y en algunos casos renuncia de personal entrenado y altamente calificado para la prestación del servicio de salud, importante mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores.</p> |

Nota: Recopilado por los autores de aplicación de instrumento de medición

A continuación, en la Tabla 28, se presenta la Matriz de Evaluación de factores internos (EFI), con la valoración cuantitativa y la respectiva ponderación para las fortalezas y las debilidades identificadas en el perfil de capacidad interno de la Clínica.

**Tabla 28**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

| FACTORES INTERNOS  |                                                   | VALOR       | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--------------------|---------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |                                                   |             |              |                 |
| 1                  | Alta Calidad del servicio                         | 0.150       | 4            | <b>0.6</b>      |
| 2                  | Talento humano calificado                         | 0.125       | 4            | <b>0.5</b>      |
| 3                  | Existencia de una Cultura organizacional          | 0.075       | 4            | <b>0.3</b>      |
| 4                  | Procesos estratégicos definidos                   | 0.100       | 4            | <b>0.4</b>      |
| 5                  | Capacidad instalada y disponibilidad de servicios | 0.125       | 4            | <b>0.5</b>      |
| <b>DEBILIDADES</b> |                                                   |             |              |                 |
| 1                  | Incorporación y uso adecuado de la tecnología     | 0.075       | 2            | <b>0.2</b>      |
| 2                  | Situación financiera                              | 0.125       | 1            | <b>0.1</b>      |
| 3                  | Disponibilidad de especialistas                   | 0.075       | 2            | <b>0.2</b>      |
| 4                  | Política de recuperación de cartera               | 0.100       | 1            | <b>0.1</b>      |
| 5                  | Política de Responsabilidad Social Corporativa    | 0.075       | 2            | <b>0.2</b>      |
| <b>TOTAL</b>       |                                                   | <b>1.00</b> |              | <b>3.0</b>      |

Nota: Cálculos realizados por los autores, adaptado de Diagnóstico interno (MEDICENTER, 2022)

Al realizar la aplicación de la matriz EFI para la Clínica MEDICENTER, conforme a la metodología propuesta; se tiene una puntuación muy superior al promedio (2.5), para este caso la ponderación es de 3.0, que indica una posición interna fuerte. Se observa que la institución tiene dentro de sus fortalezas la calidad del servicio, seguido del recurso humano con altos estándares de calidad, la capacidad instalada y disponibilidad de servicios. Asimismo, deberá centrar esfuerzos en el fortalecimiento de las políticas de cartera y mejorar la situación financiera, incorporar procesos que permitan fortalecer el uso de la tecnología como una herramienta trascendental para optimizar procesos y el fortalecimiento de la política de responsabilidad social corporativa como pilar fundamental para la motivación del recurso humano, la sostenibilidad y por ende la consolidación de las estrategias institucionales.

### ***Aplicación de la Matriz EFE***

Para tener un panorama claro de las oportunidades y amenazas, que hacen parte del ambiente externo o macroentorno, se procedió a realizar un seguimiento a los aspectos del entorno de la clínica; entre estos aspectos se tiene el ambiente macroeconómico, social, legal, la situación financiera del sector salud, la regulación del sector salud, los competidores actuales y potenciales, las EPS con las cuáles se tiene vínculo comercial y con las que se puede

establecer acercamientos para ofrecer los servicios actuales, además de los potenciales servicios a visualizar dentro de una estrategia de expansión y crecimiento.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), permitió a los investigadores resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para la Clínica MEDICENTER.

**Tabla 29**

*Perfil de capacidad Externa (Oportunidades) Clínica MEDICENTER*

| PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA - OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ Amplio mercado de clientes potenciales: Al ser Clínica privada, con instalaciones en buenas condiciones, ubicada en la capital del departamento de Casanare, contar con salas de cirugía y Unidad de Cuidado Intensivo, equipos de apoyo diagnóstico de alta tecnología, permite atraer clientes y nuevos contratos, en especial de régimen especial, medicina prepagada y particulares. | ✓ Contratación con EPS receptoras afiliados de EPS en liquidación: Al entrar en liquidación 3 EPS con presencia en el departamento de Casanare, los afiliados son trasladados a otras EPS, generándose la oportunidad de ofrecer los servicios o si ya se cuenta con contratos con las EPS receptoras, acogerlos en las negociaciones que se desarrollen, de tal manera que se aproveche estos potenciales clientes. | ✓ Posicionamiento como centro especializado de Ortopedia y Traumatología: En Casanare una de las causas de incremento en la ocupación de las Unidades de Cuidado Intensivo (UCI) es la accidentalidad, especialmente en motos; para el mes de marzo de 2022 el Hospital Regional de la Orinoquia mayor centro de referencia de la Orinoquia se atendieron 327 casos (HORO ESE, 2022), consultando con especialistas de la Clínica se manifiesta que el 95% de estos casos requieren valoración por Ortopedia y un 50% son remitidos a centros hospitalarios de otras ciudades, por falta de especialistas, disponibilidad de salas de cirugía y de UCI. Teniendo en cuenta las cifras presentadas se evidencia una oportunidad importante, como parte de la estrategia de expansión de nuevos servicios, buscando una mayor participación en el mercado y de crecimiento; toda vez que la clínica cuenta con la capacidad instalada para atender esta población. |
| ✓ Tasa crecimiento poblacional favorable: Es una variable que juega un papel importante, generándose una oportunidad de tener más clientes, según cifras DANE (2020) Casanare tuvo un crecimiento del 42.47%, en un lapso de 13 años, casi 4 veces superior al promedio nacional ( <b>Gobernación de Casanare, 2020</b> ).                                                                 | ✓ Desarrollo de alianzas con otras IPS: La Clínica cuenta con la infraestructura y capacidad instalada, para realizar convenios con otras instituciones con el fin de brindar servicios con calidad y oportunidad.                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Nota: Recopilado por los autores de fuentes primarias y secundarias



**Tabla 30**

*Perfil de Capacidad Externa (Amenazas) Clínica MEDICENTER*

| PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA - AMENAZAS |                              |   |                             |   |                                                      |
|----------------------------------------|------------------------------|---|-----------------------------|---|------------------------------------------------------|
| ✓                                      | Condición de                 | ✓ | Existencia de fuerte        | ✓ | Perdida de recursos financieros por                  |
|                                        | pagos en mora por parte      |   | y creciente competencia: En |   | liquidación de EPS CAFESALUD,                        |
|                                        | de las EPS: La situación     |   | la actualidad hay presencia |   | COOMEVA Y MEDIMAS: Una situación que                 |
|                                        | financiera del sector salud  |   | de más clínicas privadas    |   | se presenta con la expedición de las                 |
|                                        | y las EPS de orden           |   | que entran a competir con   |   | resoluciones N° 7172 del 22 de julio de              |
|                                        | nacional que tienen una      |   | tarifas más bajas en el     |   | 2019, resolución N° 189 - 6 del 25 de enero          |
|                                        | cartera mayor a 360 días     |   | mercado, generando          |   | de 2022 y N° 864 - 6 del 8 de marzo de 2022          |
|                                        | (47%) y que están            |   | tensiones en las            |   | respectivamente, por medio de la cual se             |
|                                        | intervenidas por la          |   | negociaciones con los       |   | ordenó la liquidación como consecuencia de           |
|                                        | Supersalud, genera un        |   | clientes.                   |   | la toma de posesión a las citadas EPS                |
|                                        | riesgo alto para la Clínica. | ✓ | Comportamiento              |   | (SUPERSALUD, 2022). Con corte a 2021 la              |
| ✓                                      | Alta dependencia             |   | desfavorable de los         |   | cartera con estas 3 EPS asciende a                   |
|                                        | de los especialistas: Los    |   | proveedores por no pago     |   | <b>\$6.633.206.645</b> ; del total de la cartera, el |
|                                        | servicios de media y alta    |   | oportuno: Deudas con        |   | 38,8% corresponde a la EPS MEDIMAS, el               |
|                                        | complejidad son              |   | proveedores con una         |   | 18,8% corresponde a CAFESALUD y el                   |
|                                        | atendidos por                |   | rotación mayor a 180 días,  |   | 0,7% a EPS COOMEVA, las tres entraron                |
|                                        | especialistas que en su      |   | generando dificultades con  |   | en proceso de liquidación entre el 2019 y            |
|                                        | mayoría no se encuentran     |   | la disponibilidad de los    |   | 2022 por la Supersalud; así las cosas, en            |
|                                        | en la ciudad de Yopal,       |   | insumos médicos,            |   | proceso de liquidación de EPS se tiene el            |
|                                        | haciéndose necesario         |   | medicamentos,               |   | 58,3% del total de la cartera. De esta cartera       |
|                                        | conseguir este recurso       |   | mantenimiento de equipos    |   | el 79,1% se encuentra reconocida y                   |
|                                        | humano en otras ciudades     |   | médicos y el no pago        |   | respaldada mediante actas de conciliación            |
|                                        | y por lo tanto estar sujetos |   | oportuno al personal que    |   | ante la Supersalud, previo a la entrada en           |
|                                        | a la disponibilidad y        |   | labora con la Clínica.      |   | liquidación de las citadas EPS.                      |
|                                        | condiciones de estos.        |   |                             |   |                                                      |

Nota: Recopilado por los autores de fuentes primarias y secundarias

A continuación, en la Tabla 31, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), con la valoración cuantitativa y la respectiva ponderación para las Oportunidades y Amenazas identificadas en el perfil de capacidad externa de la Clínica MEDICENTER.

**Tabla 31**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

| FACTORES EXTERNOS    |                                                                                     | VALOR       | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> |                                                                                     |             |              |                 |
| 1                    | Amplio mercado de clientes potenciales                                              | 0.150       | 4            | 0.60            |
| 2                    | Tasa creciente de crecimiento poblacional favorable                                 | 0.075       | 3            | 0.23            |
| 3                    | Contratación con EPS receptoras afiliados de EPS en liquidación                     | 0.050       | 3            | 0.15            |
| 4                    | Desarrollo de alianzas con otras IPS                                                | 0.050       | 3            | 0.15            |
| 5                    | Posicionamiento como centro especializado de Ortopedia y Traumatología              | 0.150       | 4            | 0.60            |
| <b>AMENAZAS</b>      |                                                                                     |             |              |                 |
| 1                    | Condición de pagos en mora por parte de las EPS                                     | 0.150       | 1            | 0.15            |
| 2                    | Alta dependencia de los especialistas                                               | 0.050       | 2            | 0.10            |
| 3                    | Existencia de fuerte y creciente competencia                                        | 0.050       | 2            | 0.10            |
| 4                    | Perdida de recursos financieros por liquidación de EPS CAFESALUD, COOMEVA Y MEDIMAS | 0.200       | 1            | 0.20            |
| 5                    | Comportamiento desfavorable de los proveedores por no pago oportuno                 | 0.075       | 2            | 0.15            |
| <b>TOTAL</b>         |                                                                                     | <b>1.00</b> |              | <b>2,43</b>     |

Nota: Cálculos realizados por los autores, adaptado de Diagnóstico interno (MEDICENTER, 2022)

Por último, se observa que la puntuación ponderada total de 2.43 está alrededor del promedio (2.5), de acuerdo a lo anterior la Clínica MEDICENTER se encuentra en el límite inferior de los márgenes de éxito; lo que permite inferir que la empresa debe aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas a las que se enfrenta. Por supuesto hay áreas de oportunidad. Como indican las calificaciones, la Clínica necesita capitalizar más las oportunidades “mercado de clientes potenciales, nuevos servicios a particulares y medicina prepagada y, la expansión institucional con servicios como ortopedia y traumatología”. Por otro lado, se debe trabajar en las amenazas “condición de pago de las EPS y el riesgo inminente por las EPS en liquidación”, que le están generando tantas dificultades en su situación financiera que repercute en la optimización de los recursos, estabilidad laboral, motivación de sus colaboradores, capacidad de negociación y equilibrio financiero, constituyéndose en un riesgo empresarial muy alto.

### Matriz FODA

En la definición del plan estratégico para Clínica MEDICENTER, se tuvieron en cuenta los aspectos identificados en el análisis de resultados, incluyendo consideraciones de orden financiero, político, legal, económico, demográfico y laboral. Asimismo, se tienen en cuenta algunas herramientas para la formulación de estrategias como la matriz FODA. El proceso del análisis y la elección de estrategias, se enfoca en la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como en la selección de las estrategias a implementar. En la Figura 39 se presenta la formulación de 3 estrategias para cada cuadrante de la matriz (FO, DO, DA, FA).

**Figura 40**

*Matriz FODA Clínica MEDICENTER*

| MATRIZ FODA - (SWOT - STRENGTHS, OPPORTUNITIES, WEAKNESSES, THREATS)                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formulación de 3 estrategias para cada cuadrante de la matriz DOFA (FO, DO, DA, FA)                                                                                                                                                                                                                                   | Factores internos (EI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1. Alta Calidad del servicio<br>2. Talento humano calificado<br>3. Existencia de una Cultura organizacional<br>4. Procesos estratégicos definidos<br>5. Capacidad instalada y disponibilidad de servicios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1. Incorporación y uso adecuado de la tecnología<br>2. Situación financiera<br>3. Disponibilidad de especialistas<br>4. Política de recuperación de cartera<br>5. Política de Responsabilidad Social Corporativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Factores externos (EFE)                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1. Amplio mercado de clientes potenciales<br>2. Tasa creciente de crecimiento poblacional favorable<br>3. Contratación con EPS receptoras afiliadas de EPS en liquidación<br>4. Desarrollo de alianzas con otras IPS<br>5. Posicionamiento como centro especializado de Ortopedia y Traumatología                     | 1. Lanzamiento, posicionamiento y mejoramiento continuo de servicios alternativos, integrados con la especialidad de Ortopedia y Traumatología, aprovechando demanda y capacidad instalada (F2, F4, F5, O1, O5).<br>2. Fortalecimiento de servicios de salud ofertados en el portafolio mediante alianzas con otras entidades mediante el sistema de referencia y contrareferencia (F4, O4).<br>3. Fortalecimiento económico con el incremento de la facturación en un 50% por venta de servicios a clientes de medicina prepagada, régimen especial, aseguradoras y particulares (F1, F5, O1, O2, O3). | 1. Establecer alianzas con el SENA, IPS y centros de investigación, que permita capacitar al personal en el manejo de herramientas tecnológicas y poder manejar bases de datos conjuntas con otras IPS que permita investigar los potenciales clientes y sus necesidades (D1, O4).<br>2. Captación de nuevos pacientes por mercadeo, sistema de referidos, trato, disposición al servicio, información, seguridad, idoneidad profesional y buenas condiciones en las instalaciones físicas (D2, D5, O1, O2, O3).<br>3. Mejoramiento del clima laboral y motivación de los colaboradores, mediante alianzas con otras entidades como IPS, Instituciones de educación superior que permita fortalecer procesos de investigación y alianzas comerciales (D3, D5, O4). |
| Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1. Condición de pagos en mora por parte de las EPS<br>2. Alta dependencia de los especialistas<br>3. Existencia de fuerte y creciente competencia<br>4. Pérdida de recursos financieros por liquidación de EPS CAFESALUD, COOMEVA y MEDIMAS<br>5. Comportamiento desfavorable de los proveedores por no pago oportuno | 1. Mejoramiento de los procesos de facturación, para garantizar un equilibrio financiero respecto a las condiciones de pago de las EPS y las glosas generadas por la prestación del servicio y reconocimiento de la factura para posterior pago (F4, A1).<br>2. Atención especial y de calidad con los clientes actuales como parte del programa de fidelización (F1, F2, F5, A3).<br>3. Negociación con tarifas y condiciones especiales, mediante acuerdos comerciales marco, orientados al logro de mejores condiciones de calidad y precio en medicamentos, equipos e insumos (F4, A5).             | 1. Recuperación del 100% de la cartera reconocida con actas de conciliación ante la Supersalud de EPS en liquidación y recuperación del 80% de la cartera con otras EPS (D2, D4, A1, A4).<br>2. Definir e implementar una política de austeridad al interior de la Clínica; se deberá controlar los Egresos (costos y gastos) frente al recaudo efectivo. Reducir los costos totales en un 20% al primer año (D2, D4, A1, A4, A5).<br>3. Implementar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, mediante la sensibilización social, dirigida a la prevención, con la participación de las EPS, profesionales de la salud, sociedades científicas, universidades y trabajadores de la clínica (D2, D3, D5, A2, A3).                                      |

Nota: Adaptado por los autores de (Fred & Forest, 2017, pág. 171), con datos del diagnóstico interno y externo (MEDICENTER, 2022)

**Matriz IE**

A continuación, en la Figura 40 se presenta la Matriz IE, la cual se basa en dos dimensiones clave: 1) los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y 2) los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y.

**Figura 41**

*Matriz IE Interna Externa para la Clínica MEDICENTER*

| <b>MATRIZ INTERNA - EXTERNA</b>             |                                             |          |       |                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|----------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PUNTAJE DE VALORES TOTALES DE LA MATRIZ EFE | PUNTAJE DE VALORES TOTALES DE LA MATRIZ EFI |          |       |                                                                                                                                                                     |
|                                             | Sólida                                      | Promedio | Débil |                                                                                                                                                                     |
|                                             | 3                                           | 2        | 1     |                                                                                                                                                                     |
| 4<br><b>Alto</b>                            | I                                           | II       | III   | <b>ZONA I, II, IV:</b> Crecer y construir (Desarrollo de productos, desarrollo de mercado, penetración de mercado, diversificación de productos, recorte de gastos) |
| 3<br><b>Medio</b>                           | IV                                          | V        | VI    |                                                                                                                                                                     |
| 2<br><b>Bajo</b>                            | VII                                         | VIII     | IX    | <b>ZONA VI, VIII, IX:</b> Cosechar o enajenar (Recorte de Gastos, desinversión)                                                                                     |
| 1                                           |                                             |          |       |                                                                                                                                                                     |
| <b>EFI: 3,00 - EFE: 2,43</b>                |                                             |          |       |                                                                                                                                                                     |

Nota: Adaptado por los autores de (Fred & Forest, 2017, pág. 182), con evaluación cuantitativa de matrices EFE – EFI (MEDICENTER, 2022)

Una vez desarrollada la matriz IE, se procede al análisis de las alternativas estratégicas planteadas en la matriz FODA y se hace la validación con la respectiva explicación de aceptación o descarte que permitió tener 3 estrategias para estructurar el plan estratégico que le permita a la clínica MEDICENTER desarrollar sus líneas de negocio.

El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar las acciones alternativas más apropiadas para que la Clínica alcance sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la Clínica, aunados a la información arrojada en el diagnóstico interno y el análisis del macroentorno, constituyen la base para generar y evaluar las estrategias alternativas factibles. El enfoque sistemático es la mejor manera de evitar una crisis organizacional. A menos que la empresa enfrente una situación desesperada,

lo más probable es que las estrategias alternativas representen una serie de pasos incrementales que llevarán a la Clínica de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro (Fred & Forest, 2017, pág. 168). En la Tabla 32 (anexo 4). Se presenta el análisis y la elección de estrategias, que consistió en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva.

La Clínica MEDICENTER, debe desarrollar cada una de las estrategias seleccionadas de manera inmediata para subsanar la problemática descrita y las medidas que tome para ello deberán tener un seguimiento continuo para asegurar el éxito de su ejecución. A continuación, se relacionan las 3 estrategias seleccionadas:

1. Fortalecimiento económico con el incremento de la facturación en un 50% por venta de servicios a clientes de medicina prepagada, régimen especial, aseguradoras y particulares.
2. Recuperación del 100% de la cartera reconocida con actas de conciliación ante la Supersalud de EPS en liquidación y recuperación del 80% de la cartera con otras EPS.
3. Definir e implementar una política de austeridad al interior de la Clínica; se deberá controlar los Egresos (costos y gastos) frente al recaudo efectivo. Reducir los costos totales en un 20% al primer año.

Plan de Intervención

Tabla 32

Plan estratégico Clínica MEDICENTER (Estrategia 1)

| <b>Estrategia: Fortalecimiento económico con el incremento de la facturación en un 50% por venta de servicios a clientes de medicina prepagada, régimen especial, aseguradoras y particulares.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                   |                   |                                               |                                       |                                        |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Actividades y/o acciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Indicador</b>                                                  | <b>Línea base</b> | <b>Meta</b>                                   | <b>Presupuesto</b>                    | <b>Cronograma</b>                      | <b>Medio de verificación</b>    |
| <p>Fortalecer y aumentar la contratación con las empresas de medicina prepagada y de régimen especial. Para cumplir con esta estrategia se realizarán convenios con las empresas de medicina prepagada y régimen especial, con un portafolio de servicios que resalte la prioridad en la atención, oportunidad en la atención, disponibilidad de servicios de apoyo diagnóstico, tiempos de respuesta cortos, prioridad en las citas y, excelente y oportuna atención a sus afiliados.</p> <p>Se debe garantizar un equipo interdisciplinario para la atención de este segmento de mercado; adicionalmente establecer la estrategia de marketing, promocionando mediante piezas publicitarias en redes sociales, emisoras locales, página de la clínica, volantes de divulgación entregados en las empresas responsables de pago, de tal manera que se conozcan las ventajas de los convenios y los servicios habilitados.</p> <p>Es muy importante entrenar al personal en atención al cliente humanizada y centrada en seguridad el paciente.</p> | Facturación de clientes medicina prepagada/ total, de facturación | 9,1%              | Aumento del total de la facturación en un 20% | Se realiza con personal de la Clínica | 1 año                                  | Informe de facturación          |
| <p>Para las aseguradoras (SOAT), de manera adicional se fortalecerá el servicio de ortopedia para brindar atención completa a pacientes SOAT. Se realizará la promoción y divulgación de los servicios habilitados, comunicando a la Secretaria de Salud Departamental, el Hospital Regional de la Orinoquia, Hospital Local y aseguradoras, sobre el portafolio y disponibilidad de la UCI, especialistas y quirófanos para atender pacientes de ortopedia y traumatología, así como el servicio de cirugía reconstructiva que a la fecha no se ofrece este servicio en Yopal; de esta manera se tendrá participación en este mercado que a la fecha son remitidos a otras ciudades.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Facturación de clientes SOAT/ total de facturación                | 0,7%              | Aumento del total de la facturación en un 20% | Se realiza con personal de la Clínica | Se estima 1 año para alcanzar la meta. | Informe de facturación mensual. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |             |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                            |              |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|
| <p>Respecto a la facturación, este tipo de eventos se facturan con tarifa SOAT plena por disposición normativa, por tanto la tarifa siempre será del 100% por los servicios de salud prestados y no requiere previa autorización (Decreto 2423, 1996).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                   |             |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                            |              |                               |
| <p>Captar clientes particulares con programas de chequeos médicos ejecutivos o preventivos, y servicios de cirugía plástica.</p> <p>Mediante la contratación de un profesional de diseño y publicidad, quien diseñará la estrategia, que incluye el slogan, los atributos de la marca, el logotipo, las tácticas, el plan creativo, la mezcla de comunicaciones, el canal de distribución y los canales digitales a emplear; con lo anterior se promocionará los servicios a ofertar, con tarifas especiales para las empresas en el caso de los chequeos médicos (paquetes empresariales) y, precios competitivos para las cirugías plásticas.</p> <p>La clínica deberá diseñar un manual de costos para sus servicios por unidad funcional, además debe tener estandarizados los costos para estos paquetes especiales, de tal manera que se pueda establecer el margen de negociación en las tarifas especiales (descuentos) y convenios que se suscriban.</p> <p>Dentro de la estrategia se contempla la vinculación de un profesional en mercadeo para que visite empresas ofreciendo los programas de particulares como lo son paquetes de chequeo y cirugía plástica.</p> <p>Dentro de estos programas especiales, se debe diseñar paquetes especiales para los trabajadores y socios de la clínica y sus familiares, de tal manera que estimule y fidelice su vínculo con la clínica, gozando de los beneficios que tiene este programa y como forma parte de la reciprocidad con este importante grupo de interés.</p> | <p>Facturación de clientes particulares/ total de facturación</p> | <p>2.2%</p> | <p>Aumento del total de la facturación en un 30%</p> | <p>Se realiza con personal de la Clínica</p> <p>Contratar la estrategia diseño y publicidad (20 millones)</p> <p>Contratar un profesional de mercadeo por 6 meses, al evaluar los resultados se decide si se da continuidad al proceso</p> | <p>1 año</p> | <p>Informe de facturación</p> |

Nota: Adaptado por los autores de análisis de resultados y definición de estrategias

**Tabla 33**

*Plan estratégico Clínica MEDICENTER (Estrategia 2)*

| <b>Estrategia: Recuperación del 100% de la cartera reconocida con actas de conciliación ante la Supersalud de EPS en liquidación y recuperación del 80% de la cartera con otras EPS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                           |                                                                          |                                                                                   |                                                                                                            |                                 |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Actividades y/o acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Indicador                                                                 | Línea base                                                               | Meta                                                                              | Presupuesto                                                                                                | Cronograma                      | Medio de verificación |
| <p>Recuperación de la cartera con las EPS Medimás, Cafesalud y Coomeva, para esto la clínica se hizo parte del proceso de liquidación cumpliendo los términos legales para poder participar en la graduación de créditos del proceso. En esta participación la Clínica MEDICENTER obtuvo clasificación B.</p> <p>Se deberán adelantar las gestiones necesarias dentro del proceso, se recomienda entregar esta cartera a una firma que se encargue de las gestiones y sea quien represente a la Clínica en el proceso, dadas las características especiales de este procedimiento y los tiempos en que se puede dar.</p>                                      | Total cartera recuperada / Total de cartera reconocida ante la Supersalud | Total Cartera EPS en liquidación<br>\$6.633.206.645                      | 79.1% cartera reconocida ante la Supersalud                                       | 10 % del valor de la cartera en cuota litis o gastos asociados a la gestión de recuperación de la cartera. | 5 años (establecidos en la ley) | Informe de cartera    |
| <p>Recuperación de cartera reconocida por parte de la EPS Capresoca, dado que es un cliente con una participación del 51.3% de la facturación, con presencia local se deben realizar gestiones para recuperar la cartera, se establece como meta la cartera menor a 360 días; la Clínica deberá iniciar un proceso agresivo para la recuperación de esta cartera, en primer lugar se debe buscar acuerdos de pago a corto tiempo y hacer seguimiento rigurosos, luego de no lograrse los resultados pactados instaurar las acciones jurídicas pertinentes para la recuperación de cartera, para esta acción jurídica se propone la modalidad cuota litis.</p> | Total cartera recuperada/ Total cartera EPS Capresoca                     | Total Cartera EPS Capresoca<br>\$2.574.642.950                           | 87% de Recuperación de cartera EPS Capresoca, que corresponde a menor a 360 días. | 10 % del valor de la cartera en cuota litis o gastos asociados a la gestión de recuperación de la cartera. | 25 % de la meta por trimestre   | Informe de cartera    |
| <p>Recuperación de cartera reconocida por parte de las demás empresas responsables de pago, se establece como meta la cartera menor a 360 días para estas empresas; la Clínica deberá iniciar un proceso constante y agresivo para la recuperación de esta cartera, en primer lugar se debe buscar acuerdos de pago a corto tiempo para carteras menor a 180 días, hacer seguimiento y ante incumplimiento de lo pactado, instaurar las acciones jurídicas pertinentes para la recuperación de cartera, para esta</p>                                                                                                                                         | Total cartera recuperada/ Total cartera menor a 360 días.                 | Cartera menor a 360 días, empresas responsables de pago<br>\$847.667.930 | Recuperación 100% Cartera menor a 360 días, de las empresas responsables de pago. | 10 % del valor de la cartera en cuota litis o gastos asociados a la gestión de recuperación de la cartera. | 25 % de la meta por trimestre   | Informe de cartera    |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                     |                                                     |                                                                                  |                                                                                                 |                                     |                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <p>acción jurídica se propone la modalidad cuota litis. La cartera mayor a 180 días, se debe iniciar acciones especiales.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                     |                                                     |                                                                                  |                                                                                                 |                                     |                                                                                |
| <p>Recuperación de cartera reconocida mayor a 360 días por parte de la Empresas Responsables de Pago, instaurar las acciones jurídicas pertinentes para la recuperación de cartera, para esta acción jurídica se propone la modalidad cuota litis (excepto las anteriores empresas).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Total cartera recuperada/<br/>Total cartera mayor a 360 días</p> | <p>Cartera mayor a 360 días<br/>\$1.323.498.968</p> | <p>Recuperación 100% cartera empresas responsables de pago mayor a 360 días.</p> | <p>20 % del valor de la cartera por cuota litis o gastos asociados a la gestión de cartera.</p> | <p>50 % de la meta por semestre</p> | <p>Informe de cartera – número de procesos de acciones jurídicas efectivas</p> |
| <p>Elaborar un estricto proceso de facturación y cartera, en la que se debe tener en cuenta los criterios de facturación, tiempos de respuesta a objeciones por parte de las empresas responsables de pago, radicación efectiva de la factura, tiempos de mora e incumplimientos a los contratos o convenios suscritos por venta de servicios, definir las acciones frente a la mora y no pago oportuno de las obligaciones, tener un control estricto sobre la facturación, el estado de cada factura y tiempo transcurrido entre el reconocimiento efectivo y el recaudo.</p> <p>De ser necesario se debe establecer como política, si la empresa presenta mora de más de 90 días desde el reconocimiento efectivo de la factura, se suspende la prestación de servicio (previo aviso), esto deberá establecerse en los contratos o convenios que se suscriban.</p> <p>También se debe contemplar descuentos por pronto pago, aquellas empresas que paguen dentro de los primeros 15 días de radicada la factura un descuento especial y oportunidad en el agendamiento de sus citas, dado que se estaría frente a un cliente especial que es de interés facturar más servicios.</p> <p>La profesional de cartera deberá cumplir el proceso de cobro de cartera a cabalidad con el fin de lograr esta recuperación de cartera, quien será apoyada por el área financiera, facturación y el área jurídica.</p> | <p>Total cartera corriente/<br/>Total cartera</p>                   | <p>0</p>                                            | <p>Manual de cobro de cartera</p>                                                | <p>Se realiza con personal de la Clínica</p>                                                    | <p>Trimestrales</p>                 | <p>Informe de cartera – informe periódico mensual de cartera</p>               |

Nota: Adaptado por los autores de análisis de resultados y definición de estrategias

**Tabla 34**

*Plan estratégico Clínica MEDICENTER (Estrategia 3)*

| <b>Estrategia: Definir e implementar una política de austeridad al interior de la Clínica; se deberá controlar los Egresos (costos y gastos) frente al recaudo efectivo. Reducir los costos totales en un 20% al primer año</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                 |                   |                                                                                   |                                       |                                                                                               |                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actividades y/o acciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Indicador</b>                                                                                                                                                | <b>Línea base</b> | <b>Meta</b>                                                                       | <b>Presupuesto</b>                    | <b>Cronograma</b>                                                                             | <b>Medio de verificación</b>                                                                               |
| Se debe diseñar e implementar un manual de costos por servicios, por unidades funcionales y en términos generales, conocer cuánto cuesta producir un servicio, determinar los gastos asociados, de tal manera que se pueda definir en qué variables se puede hacer el ajuste sin que esto afecte la calidad del servicio, que servicios son más rentables que otros, que servicios aun cuando no son rentables le permiten a la empresa captar clientes potenciales de otros servicios que generan mayor rentabilidad, que servicios pueden tener una tarifa especial y sobre todo dimensionar su presupuestos de gastos frente al recaudo efectivo.                  | N° trabajadores a quienes se les socializa el manual de costos / N° trabajadores de la clínica.<br><br>Total costos año 2022 / Total Costos año 2021 *100 - 100 | 0                 | Manual de costos de la Clínica<br><br>Reducción de costos totales del 30% a 1 año | Se realiza con personal de la Clínica | 1 semestre para la implementación del manual<br><br>1 año para la reducción de costos totales | Manual tarifario de la Clínica actualizado<br><br>Estado de resultados<br><br>Informe financiero periódico |
| Control y disminución del gasto actual en un 20%. Para este proceso se debe hacer una revisión completa de los gastos entre la gerencia y área financiera, con el fin de seleccionar los gastos que serán suprimidos de la clínica.<br>Revisando gastos innecesarios, sustituir papel por medio magnético, revisar plan de mantenimientos preventivos de manera oportuna, consumo de energía por un convenio con empresas que sustituyen energía convencional por energías limpias, planes de internet, servicios de lavandería y aseo por outsourcing, renegociación de créditos entre ellos acogerse a un plan de pagos y alivios de intereses de mora con la DIAN. | Gastos actuales / Gastos año anterior *100 - 100                                                                                                                | 0                 | 20% disminución del gasto                                                         | Se realiza con personal de la Clínica | 1 trimestre                                                                                   | Estado de resultados<br><br>Informe financiero a 31 de diciembre                                           |
| Control y disminución del costo 10%, para esta actividad se hace una negociación con proveedores con el fin de obtener descuentos en los insumos que se requieren para la operación, compra de medicamentos por acuerdos marcos, negociación de horas con especialistas por evento, uso de medicamentos por unidosis, alta rotación de camas, incrementar el porcentaje de ocupación hospitalaria y aprovechamiento del total de horas posibles de las salas de cirugía.                                                                                                                                                                                              | Costos actuales / Costos año anterior *100 - 100                                                                                                                | 0                 | 10% disminución del costo                                                         | Se realiza con personal de la Clínica | 1 año                                                                                         | Estado de resultados                                                                                       |

Nota: Adaptado por los autores de análisis de resultados y definición de estrategias

### **Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la clínica MEDICENTER, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

#### **Conclusiones**

1. Es importante resaltar que la condición financiera de la Clínica MEDICENTER no sólo depende de la función de finanzas, sino de otros muchos factores como: Las decisiones estratégicas de la gerencia, los procesos de planificación, la promoción y publicidad de sus servicios, la administración de producción de los servicios de salud, la investigación y desarrollo de nuevos servicios, las acciones de los acreedores en este caso puntual las EPS, los proveedores, las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.
2. La Clínica MEDICENTER necesita capitalizar más las oportunidades, aprovechando el mercado de clientes potenciales, generando nuevos servicios clientes particulares, de medicina prepagada y la expansión institucional con servicios como ortopedia, traumatología y cirugía plástica.
3. Se observa que la Clínica MEDICENTER tiene dentro de sus fortalezas la calidad del servicio, seguido del recurso humano con altos estándares de calidad, la capacidad instalada y disponibilidad de servicios. Asimismo, deberá centrar esfuerzos en el fortalecimiento de las políticas de cartera y mejorar la situación financiera, incorporar procesos que permitan fortalecer el uso de la tecnología como una herramienta transcendental para optimizar procesos y el fortalecimiento de la política de responsabilidad social corporativa como pilar fundamental para la motivación del recurso humano, la sostenibilidad y por ende la consolidación de las estrategias institucionales.

4. La Clínica MEDICENTER debe trabajar en fortalecer sus procesos de gestión y direccionamiento estratégico para blindarse de las amenazas tales como: Condición de pago de las EPS y el riesgo inminente por las EPS en liquidación; así mismo, fortalecer sus procesos de facturación y cartera, toda vez que le están generando múltiples dificultades en su situación financiera que repercute en la optimización de los recursos, estabilidad laboral, motivación de sus colaboradores, capacidad de negociación y equilibrio financiero, constituyéndose en un riesgo empresarial muy alto.

### **Recomendaciones**

1. En este momento la empresa está a tiempo de recuperarse teniendo en cuenta que según los estados financieros de la empresa las perdidas no están afectando el 50% del valor del patrimonio, es decir, aun no cumple con uno de los motivos de disolución establecidos en el código de comercio. Por lo tanto, se recomienda el desarrollo de las habilidades al interior del equipo para garantizar el desarrollo del plan estratégico diseñado.
2. La Clínica MEDICENTER, debe implementar el plan estratégico con determinación, el liderazgo de la alta gerencia será determinante, de igual modo y de manera inmediata se debe empoderar el nivel ejecutivo para que desarrollen los manuales y procesos al interior de la empresa, involucrando a los diferentes niveles de la organización para que estos sean interiorizados en todos los niveles de la Clínica, así se podrá subsanar la problemática descrita y las medidas que tome para ello deberán tener un seguimiento continuo para asegurar el éxito de su ejecución.
3. La clínica MEDICENTER deberá evaluar las estrategias constantemente, este proceso debe realizarse de manera continua, y no al final de los periodos específicos establecidos en el plan para medir las metas e indicadores, porque ya quizá para ese momento ocurran problemas. Esta evaluación de estrategias debe estimular a la alta

gerencia a cuestionar las expectativas y suposiciones, provocando la revisión de objetivos y metas propuestas; de ser necesario y de manera creativa se deberá ajustar las actividades definidas, con el fin de generar alternativas para alcanzar los resultados esperados.

4. La evaluación se debe realizar en todos los niveles de la Clínica, en este proceso los colaboradores hacen la diferencia; mediante la participación en el proceso de evaluación de estrategias, la alta gerencia, el nivel ejecutivo, el nivel operativo y en general todos los empleados se deben comprometer a mantener a la empresa en un movimiento constante hacia el logro de los objetivos. Por lo tanto se recomienda, analizar de manera constante tres aspectos: Si han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa; si han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa; si la empresa ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos se ha trazado.

### Referencias

- Aceves, V. (2004). *Dirección Estratégica* (Primera ed.). México: McGraw-Hill.
- ACHC. (2019). *Diagnóstico del Sistema de salud actual*. Recuperado el 10 de Agosto de 2021, de [http://achc.org.co/documentos/llamado\\_accion/Pensamiento\\_de\\_la\\_ACHC\\_Presente\\_y\\_futuro\\_del\\_Sistema\\_de\\_Salud.pdf](http://achc.org.co/documentos/llamado_accion/Pensamiento_de_la_ACHC_Presente_y_futuro_del_Sistema_de_Salud.pdf)
- ANDI. (2021). *COLOMBIA: BALANCE 2020 Y PERSPECTIVAS 2021*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2021, de [http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021\\_637471684751039075.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf)
- Banco Mundial. (2021). *Colombia: panorama general*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2021, de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Boila, J. (2019). *Creación y gestión de empresas innovadoras*. Jorge Sarmiento Editor - Universitas. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/181973?page=93>
- Camara de Comercio de Casanare. (2021). *CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS*. Yopal.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 02 de Septiembre de 2021, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5205&pg=297>
- CLÍNICA MEDICENTER. (2021). *INFORME DE GESTIÓN CLÍNICA MEDICENTER FICUBO S.A.S*. Yopal.
- CLINICA MEDICENTER. (2021). *Nuestra empresa*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de <https://clinicamedicenterficubo.com/nuestra-empresa>
- DANE. (2021). *Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2021, de Información II trimestre 2021: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- DANE. (2022). *PROYECCIONES DE POBLACIÓN*. Recuperado el 04 de Febrero de 2022, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

- Decreto 2423 (PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA 31 de Diciembre de 1996). Recuperado el 09 de Julio de 2022, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76014>
- Espinoza, C., & Castillo, A. L. (2020). *Decisiones estratégicas soportadas en estudios del futuro*. Editorial Universo Sur. Recuperado el 29 de Octubre de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/131891?page=82>
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15 ed.). Pearson Educacion. Recuperado el 17 de Septiembre de 2021, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029&pg=195>
- García, A., García, G., Pérez, M., Sánchez, L., & Serrano, A. (2021). *Manual de dirección de operaciones: decisiones estratégicas*. Universidad de Cantabria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/182318?page=22>.
- Gil, N. E. (23 de Agosto de 2021). Viabilidad investigación académica MBA en la Clinica Medicenter. (J. A. Alvarez, Entrevistador) Yopal.
- Gobernación de Casanare. (2020). *Gobernación del Casanare*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de Sala de Prensa: <https://www.casanare.gov.co/Prensa/saladeprensa/Paginas/Poblaci%C3%B3n-de-Casanare-ha-crecido-4-veces-m%C3%A1s-que-el-promedio-nacional.aspx#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20suministrados%20hoy,y%20el%2050.5%20son%20hombres>.
- González, J. J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 24 de Septiembre de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/129291?page=32>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill. Recuperado el 17 de Octubre de 2021, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443&pg=653>
- HORO ESE. (2022). *Indicadores de Producción y Gestión del Hospital Regional de la Orinoquia*. Yopal.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (15 ed.). México. Recuperado el 25 de Septiembre de 2021, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4273&pg=40>

- Ley 1474 (Congreso de Colombia 2011). Recuperado el 05 de Septiembre de 2021, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1474\\_2011.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html)
- Martínez, C. (2018). *Estadística y Muestreo* (13 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/131880?page=327>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 30 de Julio de 2022, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7016&pg=10>
- Matriz BCG. (2021). *Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa*. Recuperado el 18 de Octubre de 2021, de <http://www.matrizbcg.com/>
- MINSALUD. (2021). *Aseguramiento al sistema general de salud*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2021, de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubidiado/Paginas/aseguramiento-al-sistema-general-salud.aspx>
- MINSALUD. (2021). *Minsalud adelanta estudio sobre impacto de la pandemia en trabajadores de la salud*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Minsalud-adelanta-estudio-sobre-impacto-de-la-pandemia-en-trabajadores-de-la-salud.aspx>
- Naciones Unidas. (2021). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- OCDE. (2019). *El gasto en salud superará el crecimiento del PIB en 2030*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2021, de <https://www.oecd.org/health/health-spending-set-to-outpace-gdp-growth-to-2030.htm>
- Ochoa, G., & Cruz, L. M. (2021). *Administración financiera: correlacionada con las NIF*. Ciudad de México: McGraw-Hill. Recuperado el 29 de Octubre de 2021, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=11088&pg=88>
- Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7396>
- OMS. (2021). *Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://www.paho.org/es/temas/agenda-para-desarrollo-sostenible>



- Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 18 de Octubre de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/69143?page=18>
- PENSEMOS. (2021). *Matriz BCG: ¿Qué es y cómo usarla en la planeación estratégica?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/matriz-bcg-que-es-y-como-usarla-en-la-planeacion-estrategica>
- Rojas, M. D., & Medina, L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Ediciones de la U. Recuperado el 24 de Septiembre de 2021, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5525&pg=15>
- SUPERSALUD. (2021). *Estadísticas Financieras IPS*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2021, de <https://www.supersalud.gov.co/es-co/Paginas/Delegada%20Supervisi%C3%B3n%20Institucional/Estad%C3%ADsticas-Financieras-IPS.aspx>
- SUPERSALUD. (2022). *Supersalud ordena liquidación de la EPS Medimás*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de <https://www.supersalud.gov.co/es-co/Noticias/listanoticias/supersalud-ordena-liquidacion-de-la-eps-medimas>
- Tejada, B., & Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado el 20 de Septiembre de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/175881?page=27>.
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. México D.F: Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 26 de Septiembre de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/39403?page=20>
- Vélez, J. D. (2013). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Ibagué: Universidad de Ibagué. Recuperado el 18 de Agosto de 2021, de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/70157?page=21>

**Anexos**

Anexo 1 Encuesta

**DIAGNÓSTICO**  
**ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

El siguiente cuestionario pretende conocer la perspectiva del equipo de trabajo frente a diferentes dimensiones de la Clínica MEDICENTER; agradecemos responder cada una de las preguntas de la manera más transparente posible y no con el objetivo del “deber ser”, sino con lo que considera es hoy la realidad de la clínica para usted.

**INFORMACIÓN GENERAL**

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre completo:                       |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Cargo:                                 |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Nivel Jerárquico:                      | Nivel Gerencial _____<br>Contrato de Prestación de Servicios _____<br>Nivel Asistencial (Profesionales de la Salud) _____<br>Nivel operativo (auxiliares en salud) _____<br>Nivel Ejecutivo _____<br>Nivel Técnico _____<br>Médico Especialista _____ |
| Correo electrónico.                    |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tiene personas a cargo o dependientes: | SI _____ NO _____                                                                                                                                                                                                                                     |
| Tiene objetivos estratégicos a cargo:  | SI _____ NO _____                                                                                                                                                                                                                                     |
| Maneja presupuesto de la clínica:      | SI _____ NO _____                                                                                                                                                                                                                                     |
| Antigüedad en la clínica:              | _____ años                                                                                                                                                                                                                                            |
| Área:                                  | Administrativa _____<br>Asistencial _____                                                                                                                                                                                                             |

Este instrumento consta de seis secciones, cada una con cinco preguntas:

- a. Dimensión estratégica
- b. Dimensión organizacional
- c. Dimensión social y ambiental
- d. Dimensión administrativa y financiera
- e. Dimensión tecnológica y de innovación
- f. Dimensión Operativa (área asistencial)

Para la respuesta a las diferentes variables, se le solicitará que califique según su percepción, así:

| Respuesta | Interpretación                  |
|-----------|---------------------------------|
| 5         | Totalmente de acuerdo           |
| 4         | De acuerdo                      |
| 3         | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| 2         | En desacuerdo                   |
| 1         | Totalmente en desacuerdo        |

a. Dimensión estratégica

| ID | Pregunta                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| A1 | Sabemos que nuestro trabajo es importante y vale la pena hacerlo cada día mejor, convencidos de que cumplimos una misión.      |   |   |   |   |   |
| A2 | Me identifico con la visión de la empresa, por lo tanto, diariamente ejecuto mis actividades buscando su cumplimiento.         |   |   |   |   |   |
| A3 | Identifico los objetivos de mi área de trabajo y sé cuál es su contribución al logro de los objetivos generales de la empresa. |   |   |   |   |   |
| A4 | Comparto los valores de la empresa, por lo que los aplico diariamente en mis actividades.                                      |   |   |   |   |   |
| A5 | Conozco las políticas de la empresa, con las cuales fueron establecidos los procesos y procedimientos de mi grupo de trabajo.  |   |   |   |   |   |

b. Dimensión organizacional

| ID | Pregunta                                                                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| B1 | En el proceso de planeación de la empresa, se identifica qué se va hacer.                                                                                     |   |   |   |   |   |
| B2 | Los objetivos y metas de la empresa son medibles.                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| B3 | Identificamos cuales son los medios para conseguir los resultados esperados en la empresa.                                                                    |   |   |   |   |   |
| B4 | Se identifica en la empresa algún tipo de estrategia.                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| B5 | Los procesos y procedimientos de mi cargo son tan claros y específicos que no debo recurrir a la improvisación o ejecución de actividades sin orden concreto. |   |   |   |   |   |

c. Dimensión social y ambiental

| ID | Pregunta                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| C1 | Conozco el código de ética y reglamento interno de la empresa, por lo que lo aplico diariamente en mis actividades. |   |   |   |   |   |
| C2 | Para la empresa implementar programas de capacitación para nosotros los colaboradores es muy importante.            |   |   |   |   |   |
| C3 | La empresa fomenta la Responsabilidad Social Corporativa.                                                           |   |   |   |   |   |
| C4 | Identifico en la empresa una consciencia de la salud; es decir, se fomentan programas de bienestar.                 |   |   |   |   |   |
| C5 | La empresa promueve la preservación y cuidado del medio ambiente.                                                   |   |   |   |   |   |

d. Dimensión administrativa y financiera

| ID | Pregunta                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| D1 | Puede la empresa conseguir los recursos necesarios para mejorar el flujo de efectivo.                    |   |   |   |   |   |
| D2 | La empresa desarrolla las acciones necesarias para cobrar la cartera a sus clientes.                     |   |   |   |   |   |
| D3 | La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad de sus servicios.                |   |   |   |   |   |
| D4 | La alta dirección de la empresa lleva a cabo una planeación efectiva en lo relacionado con las finanzas. |   |   |   |   |   |
| D5 | Conozco la estructura organizacional de la empresa e identifiqué el lugar que ocupó dentro de ella.      |   |   |   |   |   |

e. Dimensión tecnológica y de innovación

| ID | Pregunta                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| E1 | Todos los directivos de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones.                    |   |   |   |   |   |
| E2 | Se utilizan con regularidad los datos en el sistema de información para la creación colectiva del conocimiento. |   |   |   |   |   |
| E3 | La empresa utiliza la tecnología para facilitar la interacción con los clientes y consumidores.                 |   |   |   |   |   |
| E4 | La empresa busca constantemente mejorar sus procesos mediante nuevas tecnologías o diferentes puntos de vista.  |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| E5 | Los sistemas de cómputo y administración de la información en la empresa son los adecuados para desarrollar a cabalidad mi tarea. |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

f. Dimensión Operativa (área asistencial)

| ID | Pregunta                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| F1 | Son confiables y razonables los suministros de materias primas, insumos y medicamentos.                                        |   |   |   |   |   |
| F2 | Se encuentran en buenas condiciones las instalaciones, equipos médicos, equipos de cómputo, sistema de información y oficinas. |   |   |   |   |   |
| F3 | Cuenta la empresa con capacidad tecnológica y capacidad instalada suficiente para atender el mercado.                          |   |   |   |   |   |
| F4 | Son efectivas las políticas y los procedimientos de calidad.                                                                   |   |   |   |   |   |
| F5 | Se cuenta con el personal idóneo para garantizar la calidad en la prestación del servicio de salud.                            |   |   |   |   |   |

Muchas gracias por su participación

Anexo 2 Soportes Marco Teórico (Tablas y Figuras)

**Tabla 4**

*Principales prestadores de servicios de salud de la región y su capacidad instalada*

| Tipo de prestador de servicios | Nombre                                       | Principales servicios que ofrece                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pública                        | HOSPITAL REGIONAL DE LA ORINOQUIA – HORO ESE | 166 camas hospitalización, 39 camas para observación, 10 camas de UCI, 8 salas de cirugía, 10 consultorios para consulta externa, 1 unidad para imagenología, 1 sala para procedimientos, 20 unidades de terapias, 4 unidades de apoyo diagnóstico (incluido banco de sangre y laboratorio clínico) y 7 consultorios para atención inmediata. |
|                                | ESE SALUD YOPAL                              | 29 Camas hospitalización, 25 camillas para observación, 2 sala de parto, 1 sala de cirugía general, 38 consultorios para consulta externa, 1 unidad de imagenología, 1 unidad para terapias, 1 unidad de apoyo diagnóstico y 2 consultorios para atención inmediata.                                                                          |
| Privada                        | CLÍNICA MEDICENTER                           | 12 camas para hospitalización post quirúrgica, 7 UCI, 2 salas para cirugía, 3 consultorios habilitados, Cuenta con servicio de TAC, ecografía e imágenes diagnósticas, 3 consultorios para terapias, servicio de laboratorio clínico.                                                                                                         |
|                                | G Y O MEDICAL IPS SAS                        | 17 camas UCI Neonatal-pediátrica, 20 camas UCI, 2 salas de cirugía, 1 unidad Servicio farmacéutico                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                | SIMALINK SAS                                 | 22 camas hospitalización, 12 camas UCI, 2 salas de cirugía, 1 sala de procedimientos, 8 consultorios para consulta externa, en imagenología y terapias cuenta con convenio con una IPS aliada, 1 unidad Servicio Farmacéutico de apoyo diagnóstico.                                                                                           |
|                                | CLINICA CASANARE LTDA                        | 43 camas para hospitalización y 26 camas para observación, 9 camas UCI, 2 salas de cirugía, 2 salas de procedimientos, 16 consultorios para consulta externa, 1 unidad para imagenología, 1 unidad para terapias, 5 unidades de apoyo diagnóstico y 4 consultorios para atención inmediata                                                    |
|                                | CEMEDIQ                                      | 1 sala de cirugía, 4 consultorios para consulta externa, 1 sala de procedimientos, 1 unidad Servicio farmacéutico                                                                                                                                                                                                                             |

Nota: Adaptado por los autores de Secretaria de Salud de Casanare (2021)

**Tabla 5**

*Matriz EFE para Evaluación de Factores Externos*

| <b>MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)</b> |              |                            |                                                 |
|-----------------------------------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>FACTORES INTERNOS</b>                            | <b>VALOR</b> | <b>CALIFICACIÓN</b>        | <b>VALOR PONDERADO</b>                          |
| <b>FORTALEZAS</b>                                   |              |                            |                                                 |
| 1                                                   | Fortaleza 1  | PONDERACIÓN<br>ENTRE 0 Y 1 | <b>VALOR PONDERADO<br/>(VALOR*CALIFICACIÓN)</b> |
| 2                                                   | Fortaleza 2  |                            |                                                 |
| 3                                                   | Fortaleza 3  |                            |                                                 |
| 4                                                   | Fortaleza 4  |                            |                                                 |
| 5                                                   | Fortaleza 5  |                            |                                                 |
| <b>DEBILIDADES</b>                                  |              |                            |                                                 |
| 1                                                   | Debilidad 1  | PONDERACIÓN<br>ENTRE 0 Y 1 | <b>VALOR PONDERADO<br/>(VALOR*CALIFICACIÓN)</b> |
| 2                                                   | Debilidad 2  |                            |                                                 |
| 3                                                   | Debilidad 3  |                            |                                                 |
| 4                                                   | Debilidad 4  |                            |                                                 |
| 5                                                   | Debilidad 5  |                            |                                                 |
| <b>TOTAL</b>                                        |              | <b>1.0</b>                 |                                                 |

Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 105)

**Tabla 6**

*Matriz EFI para Evaluación de Factores Internos*

| <b>MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)</b> |               |                            |                                                 |
|-----------------------------------------------------|---------------|----------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>                            | <b>VALOR</b>  | <b>CALIFICACIÓN</b>        | <b>VALOR PONDERADO</b>                          |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                |               |                            |                                                 |
| 1                                                   | Oportunidad 1 | PONDERACIÓN<br>ENTRE 0 Y 1 | <b>VALOR PONDERADO<br/>(VALOR*CALIFICACIÓN)</b> |
| 2                                                   | Oportunidad 2 |                            |                                                 |
| 3                                                   | Oportunidad 3 |                            |                                                 |
| 4                                                   | Oportunidad 4 |                            |                                                 |
| 5                                                   | Oportunidad 5 |                            |                                                 |
| <b>AMENAZAS</b>                                     |               |                            |                                                 |
| 1                                                   | Amenaza 1     | PONDERACIÓN<br>ENTRE 0 Y 1 | <b>VALOR PONDERADO<br/>(VALOR*CALIFICACIÓN)</b> |
| 2                                                   | Amenaza 2     |                            |                                                 |
| 3                                                   | Amenaza 3     |                            |                                                 |
| 4                                                   | Amenaza 4     |                            |                                                 |
| 5                                                   | Amenaza 5     |                            |                                                 |
| <b>TOTAL</b>                                        |               | <b>1.0</b>                 |                                                 |

Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 144)

**Tabla 7**

*Modelo de Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)*

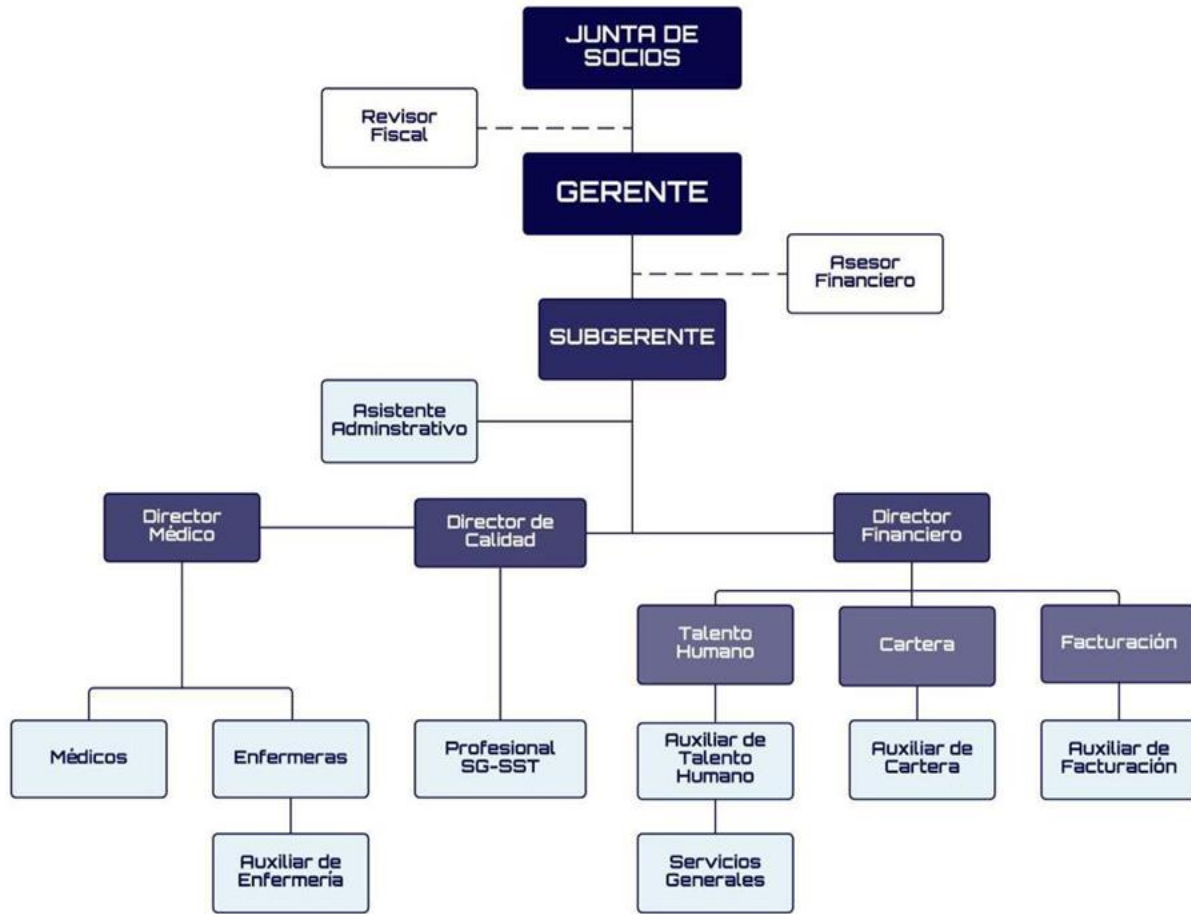
| <b>Factores clave</b>                        | <b>Ponderación</b> | <b>Estrategia 1</b> | <b>Estrategia 2</b> | <b>Estrategia 3</b> |
|----------------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Factores externos clave</b>               |                    |                     |                     |                     |
| Económicos                                   |                    |                     |                     |                     |
| Políticos/legales/gubernamentales            |                    |                     |                     |                     |
| Sociales/culturales/demográficos/ambientales |                    |                     |                     |                     |
| Tecnológicos                                 |                    |                     |                     |                     |
| Competitivos                                 |                    |                     |                     |                     |
| <b>Factores internos clave</b>               |                    |                     |                     |                     |
| Administración                               |                    |                     |                     |                     |
| Marketing                                    |                    |                     |                     |                     |
| Finanzas y contabilidad                      |                    |                     |                     |                     |
| Producción y operaciones                     |                    |                     |                     |                     |
| Investigación y desarrollo                   |                    |                     |                     |                     |
| Sistemas de información administrativa       |                    |                     |                     |                     |

Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 187)



**Figura 2**

*Organigrama de la clínica MEDICENTER*



Nota: Adaptado por los autores de la entrevista realizada en visita a la clínica (Gil, 2021)

**Figura 5**

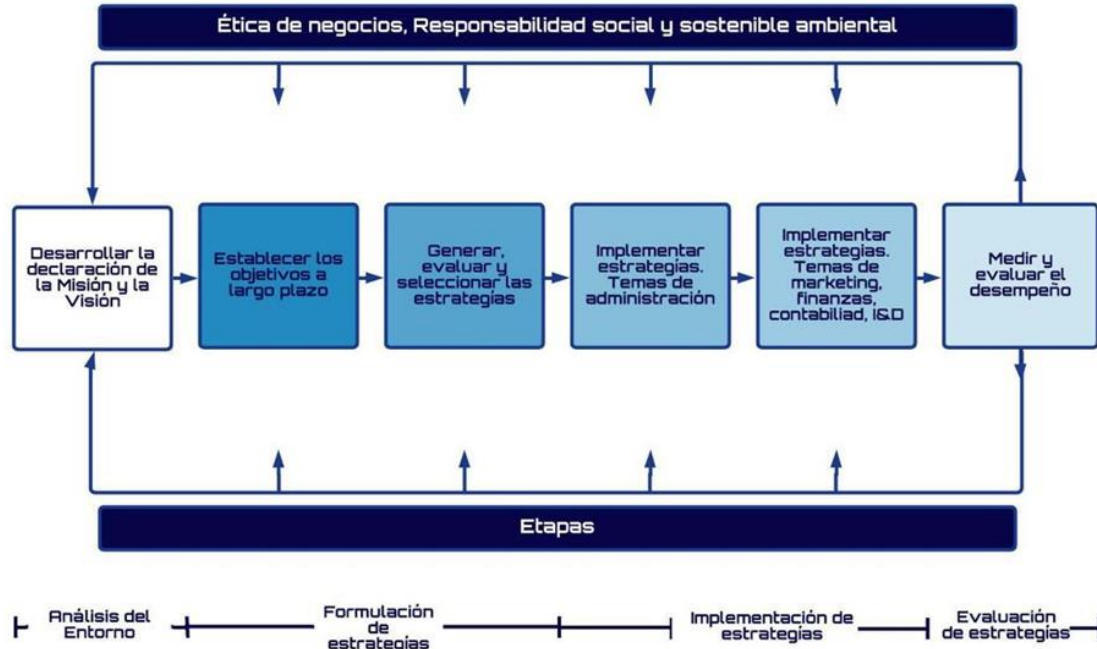
*El Concepto de Administración Estratégica*



Nota: Adaptado por los autores de (Torres, 2015, pág. 50)

**Figura 6**

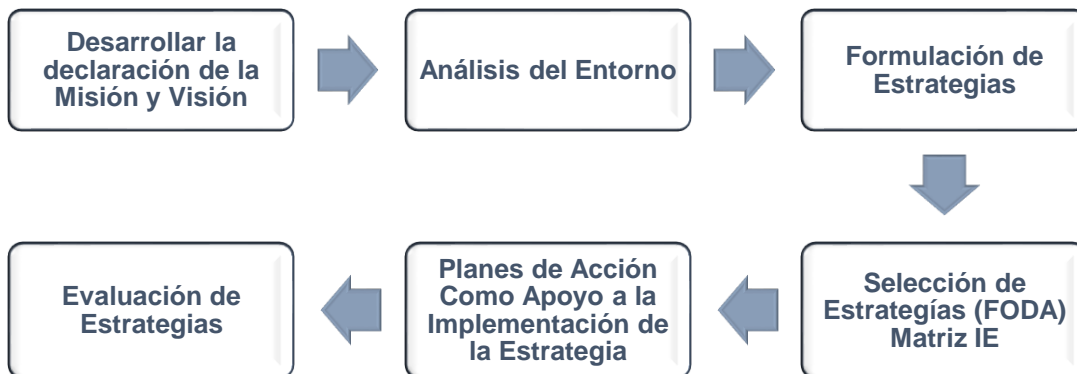
*Modelo de Direccionamiento Estratégico de Fred & Forest (2017)*



Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 70)

**Figura 7**

*Etapas del modelo de direccionamiento estratégico*



Nota: Adaptado por los autores

**Figura 8**

*Modelo de análisis PESTEL*

| <b>P</b>                                                                                                                 |  | <b>E</b>                                                                                                                                |  | <b>S</b>                                                                                                      |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>POLÍTICAS:</b> Gobierno, tendencias electorales, normatividad, conflictos, beneficios, regulación del sector salud    |  | <b>ECONOMÍA:</b> Tendencias, crisis, ciclos económicos, políticas de innovación                                                         |  | <b>SOCIOCULTURALES:</b> Demografía, estilos de vida, actitudes, imagen corporativa, creencias, valores, ética |  |
| <b>TECNOLÓGICO:</b> Infraestructura física y tecnológica, nuevas tendencias tecnológicas, avances y cambios tecnológicos |  | <b>ECOLÓGICO:</b> Políticas ambientales, regulación ambiental sector salud, disposición de residuos peligrosos, intervención del estado |  | <b>LEGAL:</b> Normatividad del sector salud, reformas al sistema de salud, contratación en salud              |  |
| <b>T</b>                                                                                                                 |  | <b>E</b>                                                                                                                                |  | <b>L</b>                                                                                                      |  |

Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 90)

**Figura 9**

*Análisis del macro y micro entorno*

| <b>FACTORES INTERNOS</b>  |  | <b>FACTORES EXTERNOS</b>    |  |
|---------------------------|--|-----------------------------|--|
| "CONTROLABLES"            |  | "NO CONTROLABLES"           |  |
| <b>FORTALEZAS</b><br>(+)  |  | <b>OPORTUNIDADES</b><br>(+) |  |
| <b>DEBILIDADES</b><br>(-) |  | <b>AMENAZAS</b><br>(-)      |  |

Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 105)

**Figura 10**

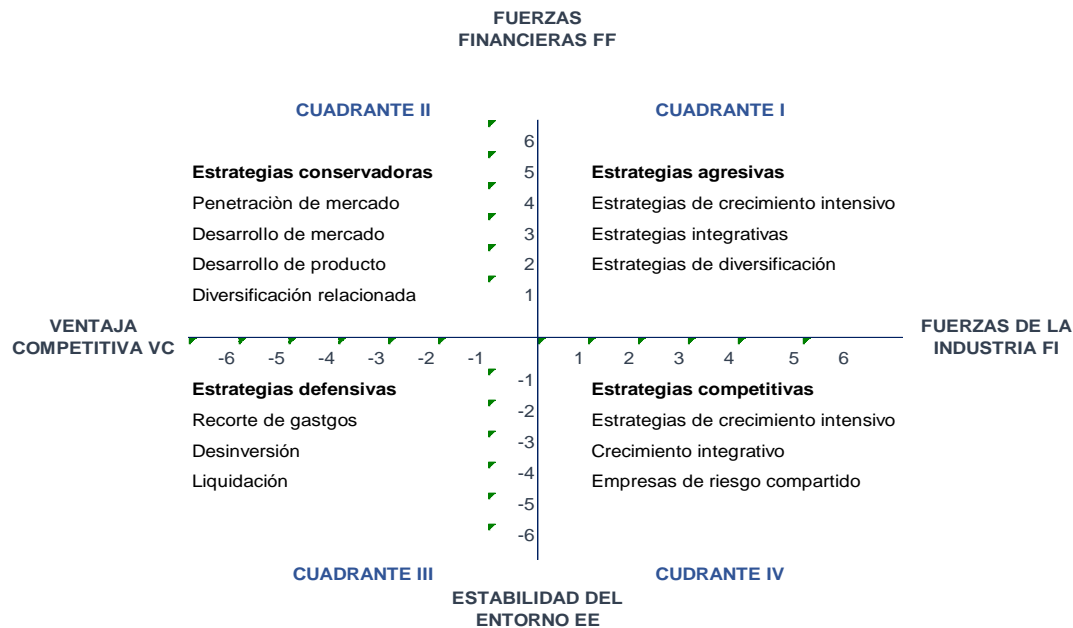
Modelo de Matriz FODA

| <b>MATRIZ FODA - (SWOT - STRENGTHS, OPPORTUNITIES, WEAKNESSES, THREATS)</b>                |                                                                                               |                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formulación de 3 estrategias para cada cuadrante de la matriz DOFA (FO, DO, DA, FA)</b> | <b>Factores internos (IFAS)</b>                                                               |                                                                                                           |
|                                                                                            | <b>Fortalezas</b>                                                                             | <b>Debilidades</b>                                                                                        |
|                                                                                            | Fortaleza 1                                                                                   | Debilidad 1                                                                                               |
|                                                                                            | Fortaleza 2                                                                                   | Debilidad 2                                                                                               |
|                                                                                            | Fortaleza 3                                                                                   | Debilidad 3                                                                                               |
| Fortaleza 4                                                                                | Debilidad 4                                                                                   |                                                                                                           |
| Fortaleza 5                                                                                | Debilidad 5                                                                                   |                                                                                                           |
| <b>Factores externos (EFAS)</b>                                                            |                                                                                               |                                                                                                           |
| <b>Oportunidades</b>                                                                       | <b>Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)</b>                                            | <b>Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)</b>                                                       |
| Oportunidad 1<br>Oportunidad 2<br>Oportunidad 3<br>Oportunidad 4<br>Oportunidad 5          | <i>Utilizan fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas</i>                    | <i>Buscan superar debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas</i>                     |
| <b>Amenazas</b>                                                                            | <b>Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)</b>                                                 | <b>Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)</b>                                                            |
| Amenaza 1<br>Amenaza 2<br>Amenaza 3<br>Amenaza 4<br>Amenaza 5                              | <i>Utilizan las fortalezas de la empresa para reducir el impacto de las amenazas externas</i> | <i>Son tácticas defensivas que buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas</i> |

Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 171) y (Tejada & Ramírez, 2020, pág. 63)

**Figura 11**

Modelo de Matriz PEYEA



Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 174)

**Figura 12**

Modelo de Matriz BCG



Nota: Adaptado por los autores (Matriz BCG, 2021) y (PENSEMOS, 2021)

**Figura 13**

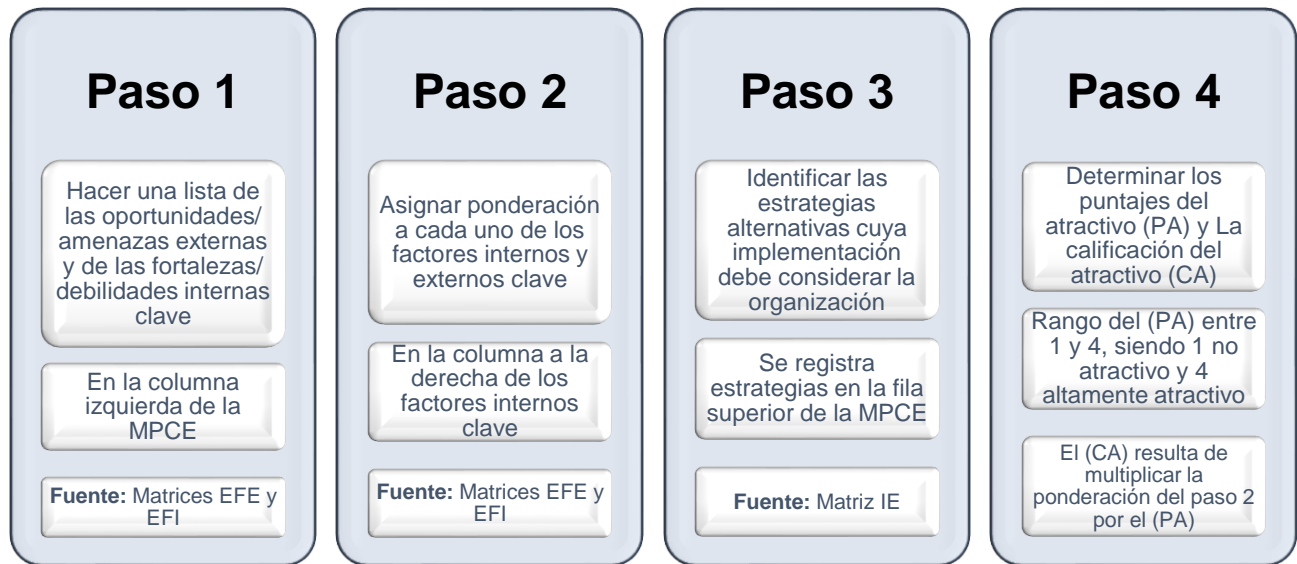
Modelo de Matriz IE

| MATRIZ INTERNA - EXTERNA                    |   |                                             |               |            |                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|---|---------------------------------------------|---------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PUNTAJE DE VALORES TOTALES DE LA MATRIZ EFE |   | PUNTAJE DE VALORES TOTALES DE LA MATRIZ EFI |               |            |                                                                                                                                                       |
|                                             |   | Sólida<br>3                                 | Promedio<br>2 | Débil<br>1 |                                                                                                                                                       |
| Alto                                        | 4 | I                                           | II            | III        | ZONA I, II, IV: Crecer y construir<br>(Desarrollo de productos,<br>desarrollo de mercado,<br>penetración de mercado,<br>diversificación de productos) |
|                                             | 3 | IV                                          | V             | VI         |                                                                                                                                                       |
| Medio                                       | 2 | VII                                         | VIII          | IX         | ZONA III, V, VII: Conservar y<br>mantener la posición (Penetración<br>de mercado, desarrollo de<br>productos)                                         |
|                                             | 1 |                                             |               |            |                                                                                                                                                       |

Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 181)

**Figura 14**

*Pasos a seguir en la elaboración de la MPCE*

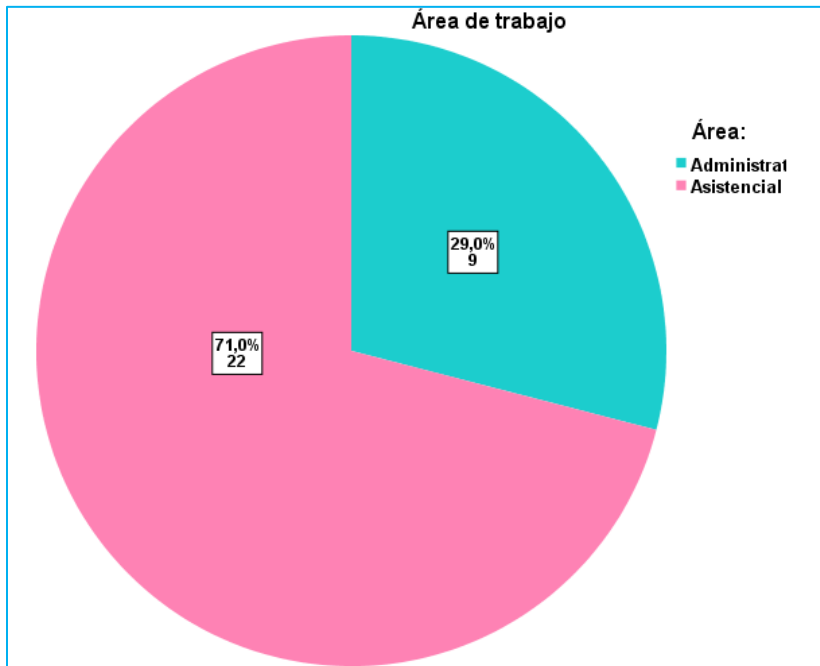


Nota: Adaptado por los autores (Fred & Forest, 2017, pág. 187)

Anexo 3 Soportes Procesamiento Estadístico de los Datos (Figuras)

**Figura 22**

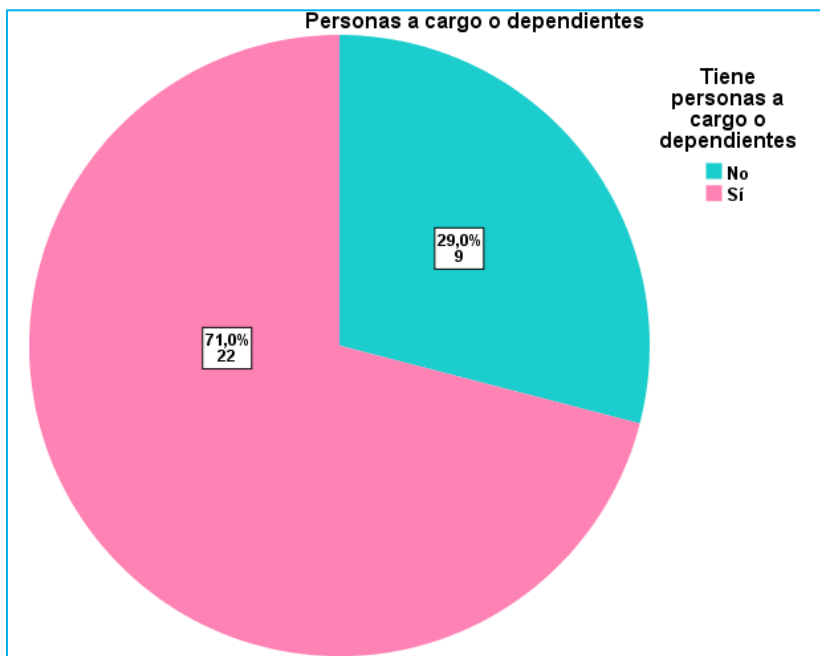
*Área de trabajo a la que pertenecen la muestra seleccionada*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 23**

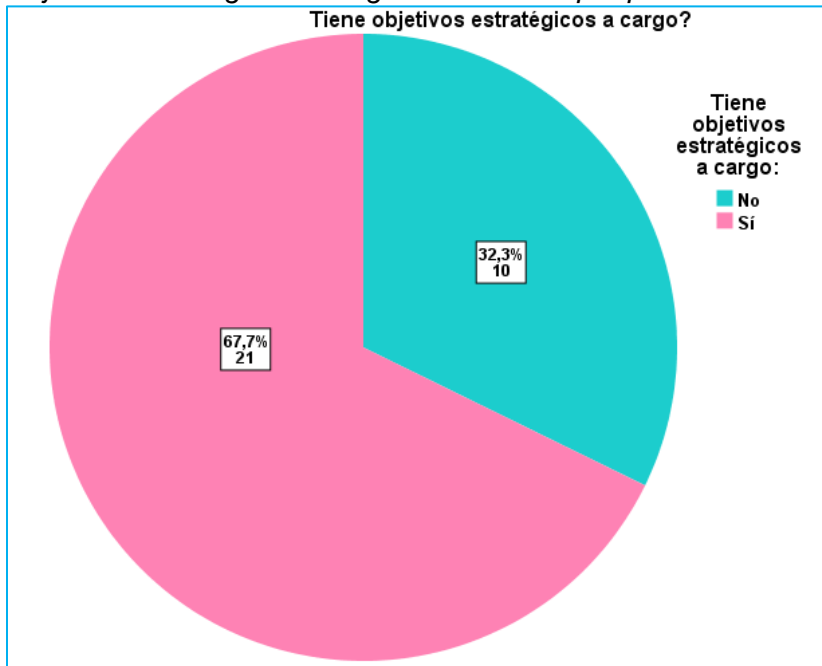
*Existencia de personal a cargo por parte del encuestado*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 24**

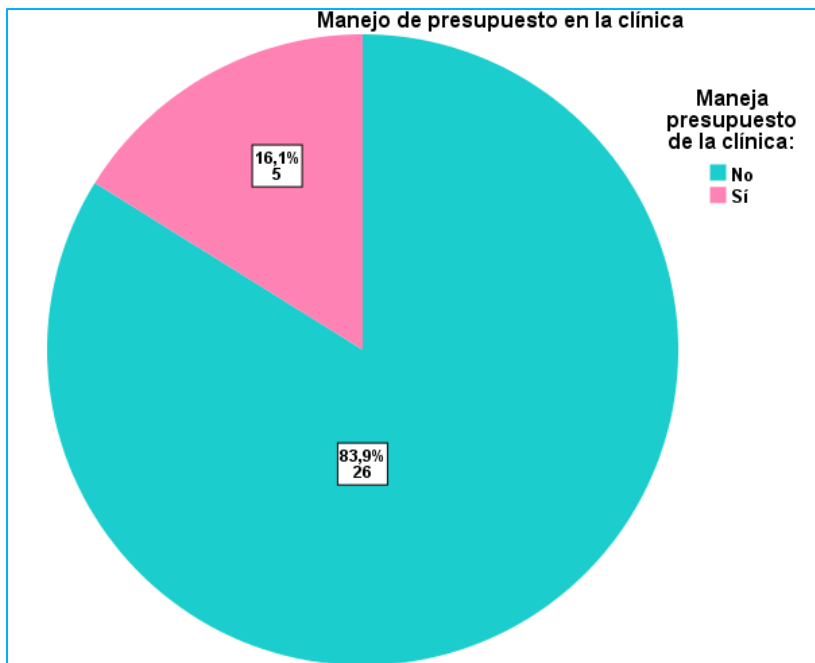
*Objetivos estratégicos a cargo en la Clínica por parte de los encuestados*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 25**

*Manejo de presupuesto en la Clínica Medcenter por parte de los encuestados*

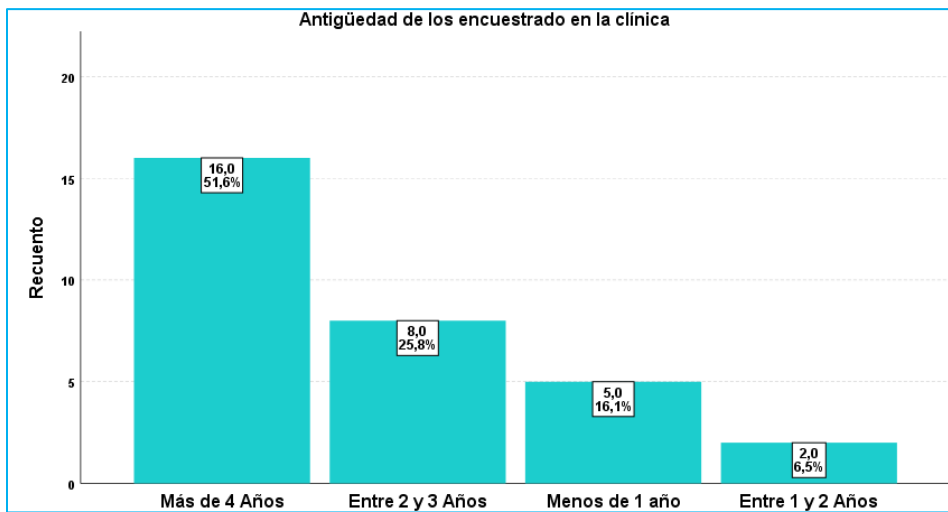


Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición



**Figura 26**

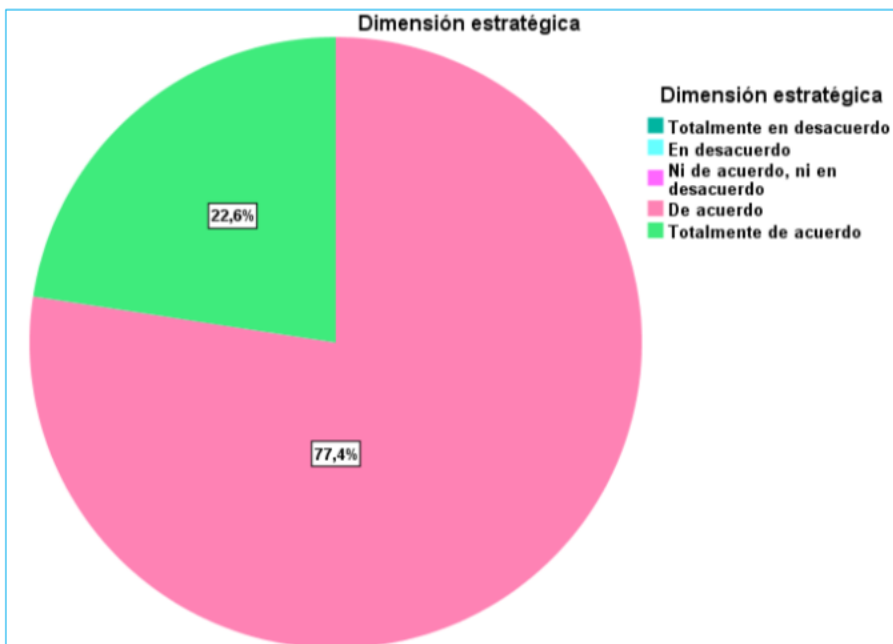
*Antigüedad de los encuestados en la Clínica Medicenter*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 28**

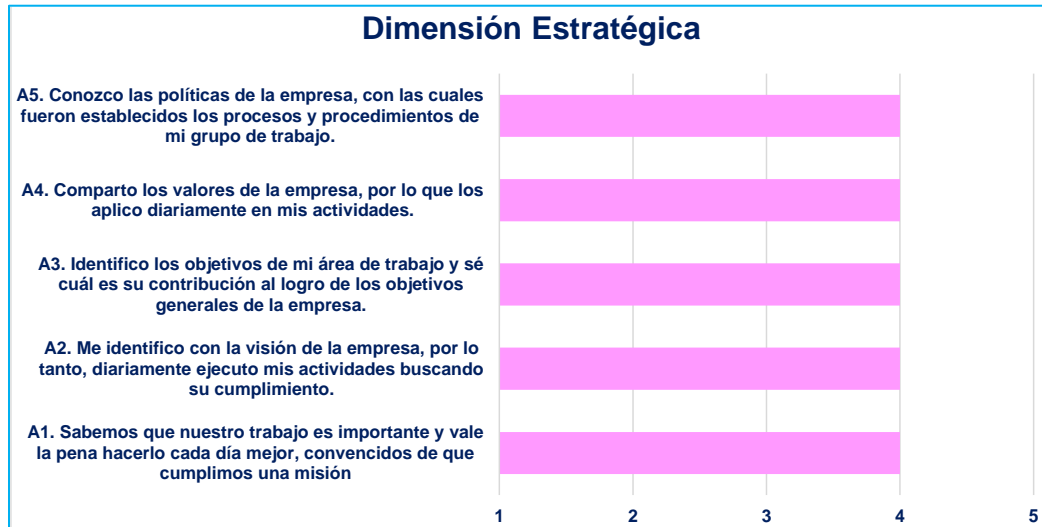
*Diagnóstico de la dimensión estratégica*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 29**

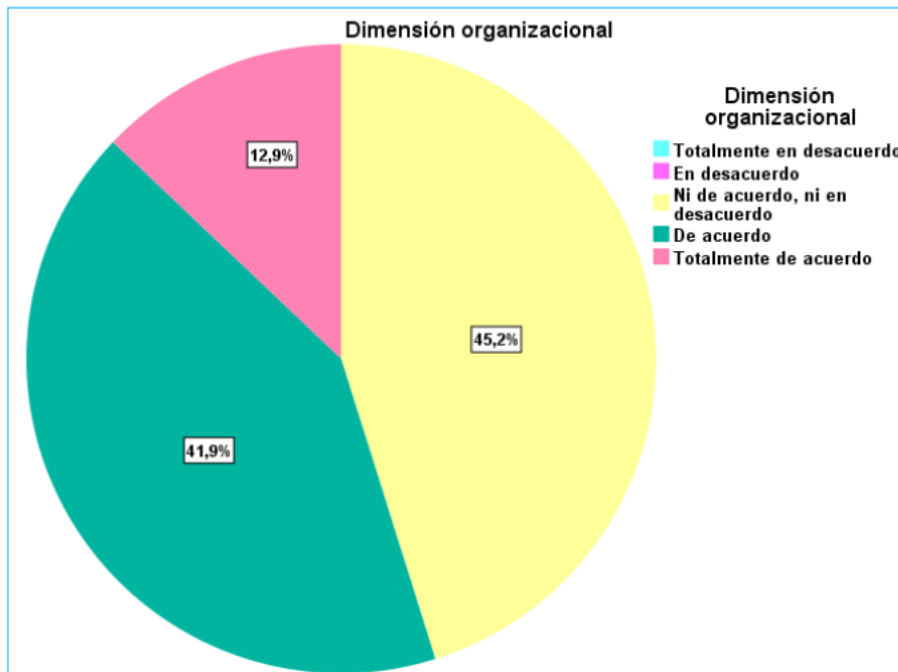
*Análisis de las variables de la dimensión estratégica*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 30**

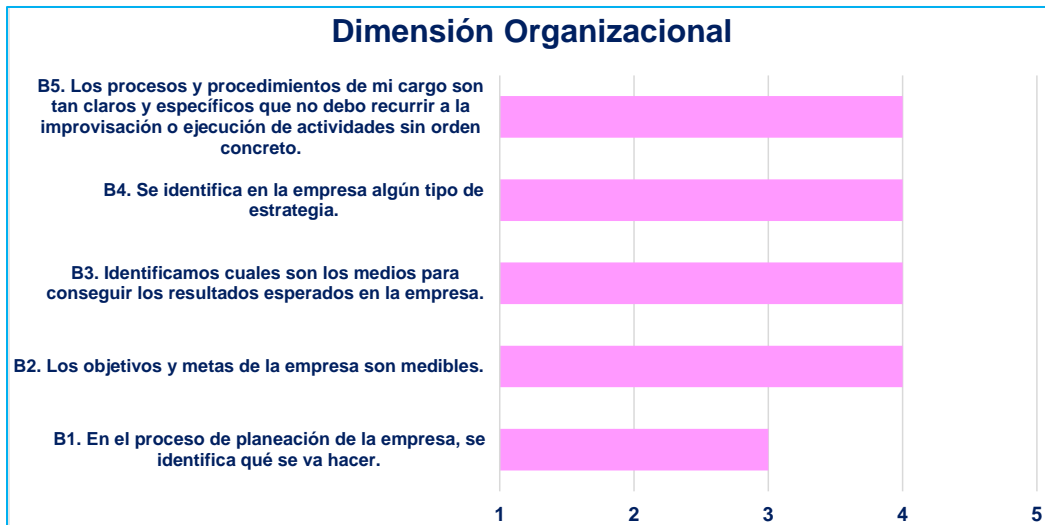
*Diagnóstico de la dimensión organizacional*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 31**

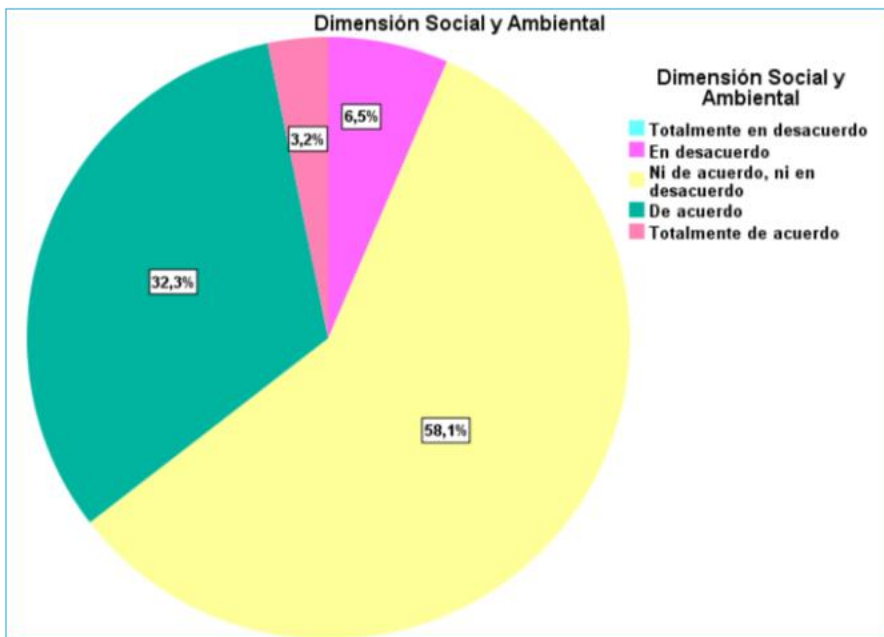
*Análisis de las variables de la dimensión organizacional*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 32**

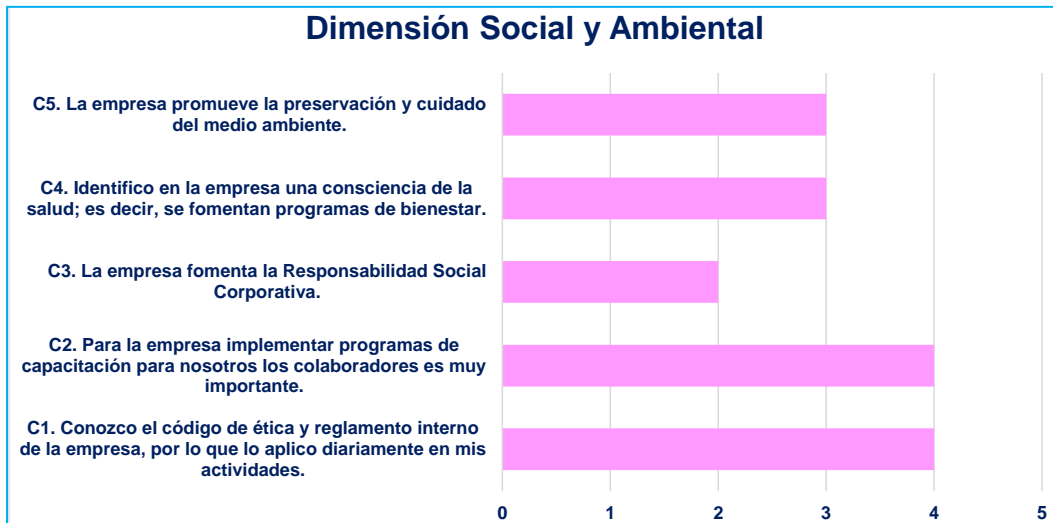
*Diagnóstico de la dimensión social y ambiental*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 33**

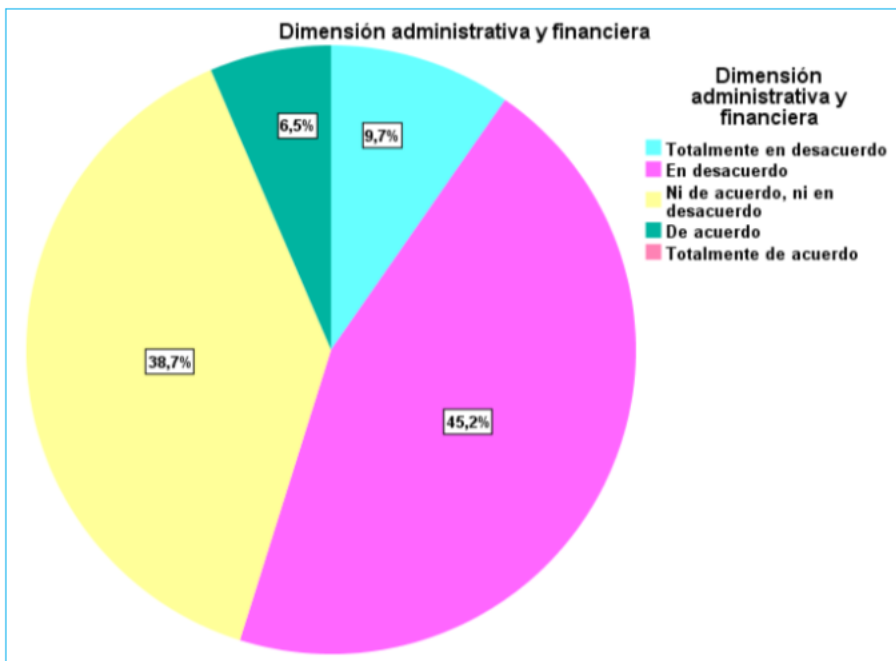
*Análisis de las variables de la dimensión social y ambiental*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 34**

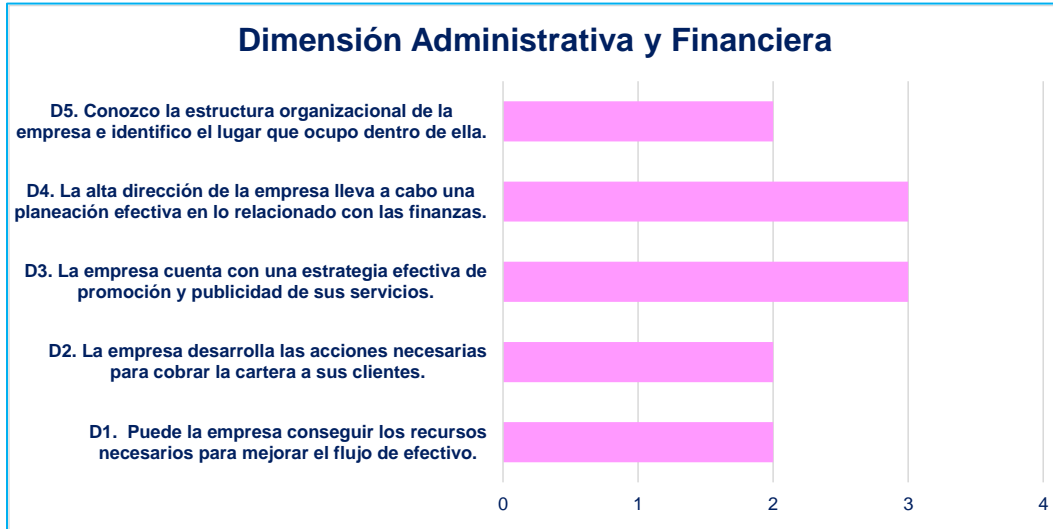
*Diagnóstico de la dimensión administrativa y financiera*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 35**

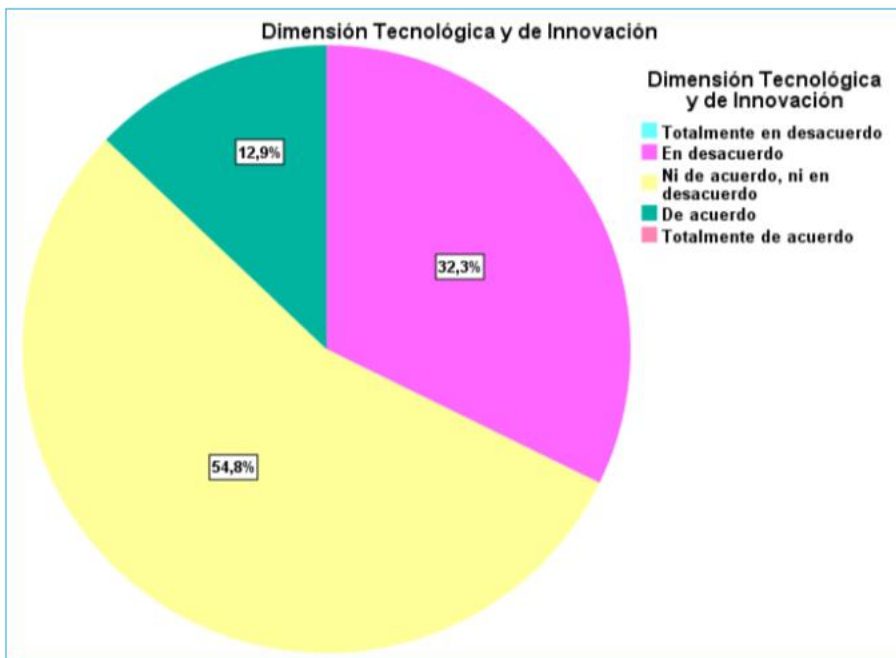
*Análisis de las variables de la dimensión administrativa y financiera*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 36**

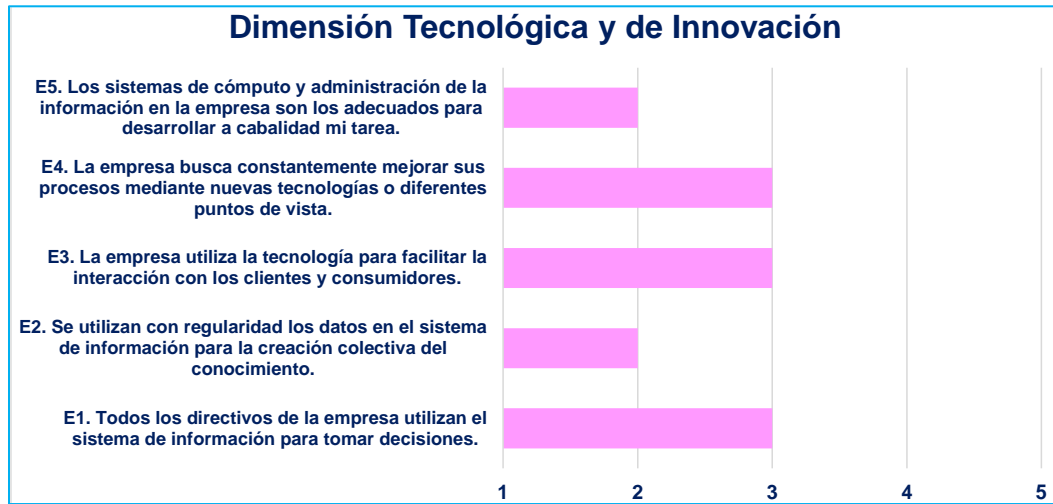
*Diagnóstico de la dimensión tecnológica y de innovación*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 37**

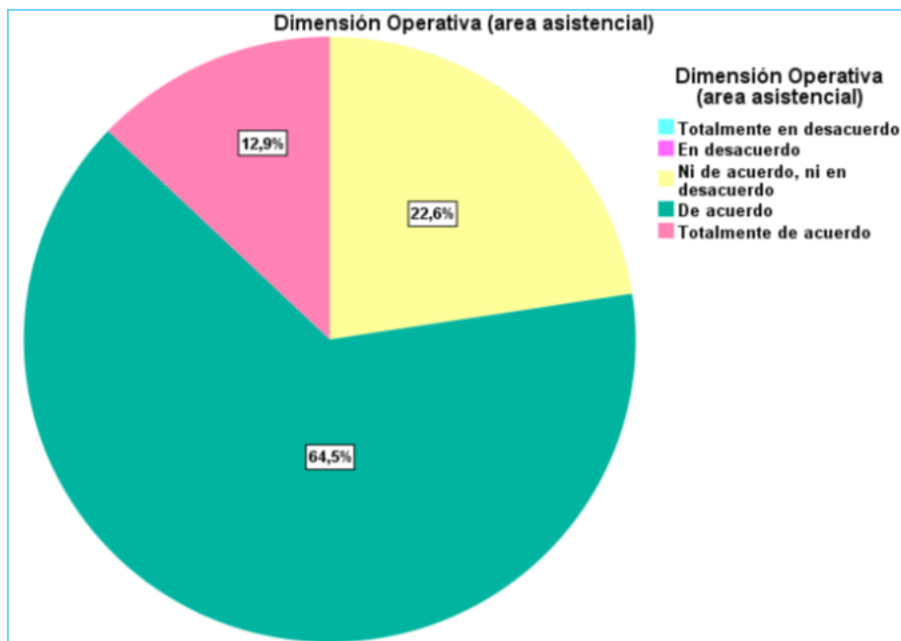
*Análisis de las variables de la dimensión tecnológica y de innovación*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 38**

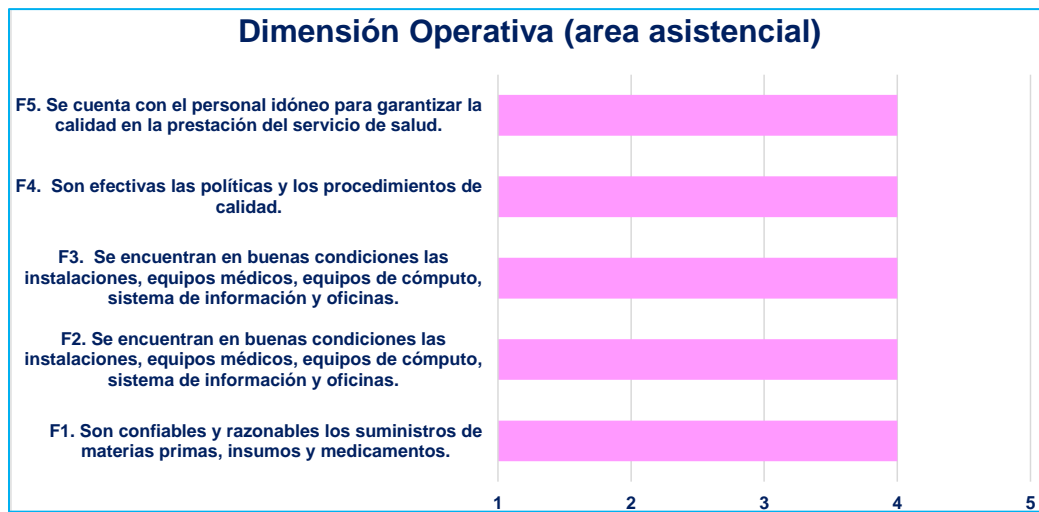
*Diagnóstico de la dimensión operativa o área asistencial (misional)*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

**Figura 39**

*Análisis de las variables de la dimensión operativa o área asistencial (misional)*



Nota: Cálculos realizados por los autores de aplicación de instrumento de medición

Anexo 4 Soportes definición plan estratégico de la Clínica

**Tabla 32**

*Análisis de alternativas de estrategias planteadas en la Matriz FODA y Matriz IE*

| Estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                              | Puntaje total IE                        | Validación estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Soporte/ explicación de su aceptación o descarte                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Lanzamiento, posicionamiento y mejoramiento continuo de servicios alternativos, integrados con la especialidad de Ortopedia y Traumatología, aprovechando demanda y capacidad instalada (F2, F4, F5, O1, O5).                                                                        | <b>2,715<br/>CRECER Y<br/>CONSTRUIR</b> | Descartada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Con esta estrategia se busca llegar a nuevos clientes, soportados en la calidad de los servicios, infraestructura, potenciales clientes y nuevos mercados, sin embargo se puede abordar desde la estrategia de fortalecimiento económico con el incremento de la facturación, fortaleciendo el proceso con las aseguradoras (SOAT)                    |
| 2. Fortalecimiento de servicios de salud ofertados en el portafolio mediante alianzas con otras entidades mediante el sistema de referencia y contrareferencia (F4, O4).                                                                                                                |                                         | Descartada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Actualmente se cuenta con la infraestructura y capacidad instalada para atender los clientes y prestar un servicio adecuado, mediante un relacionamiento institucional se puede lograr este tipo de alianzas                                                                                                                                          |
| 3. Fortalecimiento económico con el incremento de la facturación en un 50% por venta de servicios a clientes de medicina prepagada, régimen especial, aseguradoras y particulares (F1, F5, O1, O2, O3).                                                                                 |                                         | Aceptada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mediante una estrategia comercial y marketing, diseñar paquetes empresariales, servicios de salud flexibles, oportunos y de calidad en términos de tiempos, acceso, flexibilidad en atención y horarios, que estén acorde a las necesidades y expectativas del potencial segmento de mercado, que permita alcanzar las metas a corto y mediano plazo. |
| 1. Establecer alianzas con el SENA, IPS y centros de investigación, que permita capacitar al personal en el manejo de herramientas tecnológicas y poder manejar bases de datos conjuntas con otras IPS que permita investigar los potenciales clientes y sus necesidades (D1, O4).      |                                         | Descartada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Existen convenios en la actualidad, sin embargo esto no garantiza en su totalidad el fortalecimiento financiero que es prioridad para poder avanzar en alianzas que le permita avanzar en la siguiente fase de desarrollo a la Clínica                                                                                                                |
| 2. Captación de nuevos pacientes por mercadeo, sistema de referidos, trato, disposición al servicio, información, seguridad, idoneidad profesional y buenas condiciones en las instalaciones físicas (D2, D5, O1, O2, O3).                                                              |                                         | Descartada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | La política de mercadeo de la empresa debe ser ambiciosa, esta estrategia se debe abordar de manera integral con el fortalecimiento económico e incremento de la facturación de la Clínica                                                                                                                                                            |
| 3. Mejoramiento del clima laboral y motivación de los colaboradores, mediante alianzas con otras entidades como IPS, Instituciones de educación superior que permita fortalecer procesos de investigación y alianzas comerciales (D3, D5, O4).                                          |                                         | Descartada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Se rechaza en coherencia con los procesos internos de Talento Humano con el apoyo de la alta gerencia, desde allí se deberán establecer las gestiones encaminadas a desarrollar acciones que permitan establecer alianzas estratégicas que generen un fortalecimiento institucional.                                                                  |
| 1. Mejoramiento de los procesos de facturación, para garantizar un equilibrio financiero respecto a las condiciones de pago de las EPS y las glosas generadas por la prestación del servicio y reconocimiento de la factura para posterior pago (F4, A1).                               |                                         | Descartada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | No se acepta, estas acciones si bien son prioritarias para la empresa, se deben asumir como parte de la gestión administrativa y es una función de la alta gerencia liderar al interior de la Clínica este tipo de procesos                                                                                                                           |
| 2. Atención especial y de calidad con los clientes actuales como parte del programa de fidelización (F1, F2, F5, A3).                                                                                                                                                                   |                                         | Descartada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Se rechaza, porque ya se encuentra incluida en otras estrategias de venta de servicios, que deberá incluir la atención especial y de calidad como parte de la prestación del servicio                                                                                                                                                                 |
| 3. Negociación con tarifas y condiciones especiales, mediante acuerdos comerciales marco, orientados al logro de mejores condiciones de calidad y precio en medicamentos, equipos e insumos (F4, A5).                                                                                   |                                         | Descartada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Es muy importante una buena gestión comercial, liderada desde la gerencia, ya que la ausencia de esta afecta directamente sus resultados, pero hace parte de la gestión administrativa y es una función de la alta gerencia realizar este tipo de acciones.                                                                                           |
| 1. Recuperación del 100% de la cartera reconocida con actas de conciliación ante la Supersalud de EPS en liquidación y recuperación del 80% de la cartera con otras EPS (D2, D4, A1, A4).                                                                                               |                                         | Aceptada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Se debe fortalecer los procesos de gestión de cartera, asimismo, establecer mecanismos legales que permitan de manera prioritaria recuperar la cartera para garantizar un equilibrio operacional de la Clínica, además cumplir con las obligaciones y garantizar a los socios la permanencia de la empresa en el mercado                              |
| 2. Definir e implementar una política de austeridad al interior de la Clínica; se deberá controlar los Egresos (costos y gastos) frente al recaudo efectivo. Reducir los costos totales en un 20% al primer año (D2, D4, A1, A4, A5).                                                   | Aceptada                                | Se requiere establecer un manual de costos y controlar los gastos de la Clínica, reduciendo mínimo en un 20% los gastos totales de la empresa en el primer año, una vez se fortalezca el proceso de facturación, se debe garantizar un presupuesto sobre el recaudo efectivo y mantener un margen de utilidades mínimo del 10% y retorno de la inversión.                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3. Implementar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, mediante la sensibilización social, dirigida a la prevención, con la participación de las EPS, profesionales de la salud, sociedades científicas, universidades y trabajadores de la clínica (D2, D3, D5, A2, A3). | Descartada                              | Inicialmente se debe propender por la viabilidad financiera, que garantice el pago oportuno a los trabajadores, pago a proveedores, utilidades a socios e inversión en un programa de RSE, sin embargo, estas acciones y gestiones deben ser incorporadas en la gestión administrativa propia de las funciones de la alta gerencia que permita iniciar un proceso de cara a la definición de una política de RSE. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Nota: Adaptado por los autores



Anexo 5 Población, Diseño Muestral, Simulación de la Muestra y Ficha Técnica

***Población***

La población objetivo para la presente investigación, está constituida por las unidades de muestreo que son los 110 trabajadores de la Clínica MEDICENTER.

***Diseño Muestral***

Teniendo en cuenta las unidades de muestreo y las variables objeto de estudio, se decidió utilizar un diseño muestral probabilístico y bietápico de elementos.

1. **Probabilístico:** Cada elemento de la población objetivo tiene una probabilidad conocida y mayor a cero de ser incluido en la muestra.
2. **Bietápico:** Teniendo en cuenta que las características de la población y la importancia de realizar un análisis del microentorno que reúna la información representativa de los empleados de todas las áreas funcionales y niveles de la clínica, se realizó una selección de la muestra en dos etapas.
  - ✓ Primera Etapa: Se denomina de Inclusión Forzosa (IF), donde se incluyó el nivel gerencial que cuenta con dos funcionarios; además, se incluye para este criterio de selección un contratista por prestación de servicios que desarrolla actividades como Asesor Financiero, siendo estos tres trabajadores de la clínica MEDICENTER, estratégicamente de gran importancia para ser incluidos en la muestra, por su relevancia a la hora de la toma de decisiones y esto es muy importante al momento de realizar el diagnóstico de la empresa.
  - ✓ Segunda Etapa: Se realizó una distribución del número de participantes en la muestra seleccionada, este ejercicio se desarrolló para los cuatro grupos de interés de la empresa mediante la técnica estadística Probabilidad Proporcional al Tamaño de la Población (PPT). En cada nivel jerárquico se seleccionó de manera aleatoria cada uno de los colaboradores de acuerdo al tamaño de muestra y fueron quienes participaron en la aplicación de la encuesta.

***Selección de la Muestra***

La aplicación del instrumento se realizó a cada trabajador de la clínica seleccionado en la muestra, respondiendo a los principios de aleatoriedad para garantizar las estimaciones y la inferencia estadística a la población objetivo en las 2 etapas, como se describe en la Tabla 8 a continuación.

**Tabla 8**

*Selección de la muestra según etapas y criterios de selección*

| GRUPOS DE INTERÉS                           | CANT.      | %           | ETAPA | CRITERIO DE SELECCIÓN |
|---------------------------------------------|------------|-------------|-------|-----------------------|
| Nivel Gerencial                             | 2          | 2%          | UNO   | IF                    |
| Contratos de Prestación de Servicios        | 1          | 1%          | UNO   | IF                    |
| Nivel Asistencial Profesionales de la Salud | 46         | 42%         | DOS   | PPT                   |
| Nivel Operativo Auxiliares en Salud         | 28         | 25%         | DOS   | PPT                   |
| Nivel Ejecutivo                             | 10         | 9%          | DOS   | PPT                   |
| Nivel Técnico                               | 13         | 12%         | DOS   | PPT                   |
| Médicos Especialistas                       | 10         | 9%          | DOS   | PPT                   |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>110</b> | <b>100%</b> |       |                       |

Nota: Cálculos realizados por los autores

**Tamaño de Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra, se tuvieron en cuenta los recursos presupuestales disponibles y la distribución de las variables principales de estudio y que son objeto de análisis, utilizando información de la encuesta elaborada por los investigadores. Como no se conocen las varianzas poblacionales, de una o algunas de las características que tienen que ver con el objetivo principal de la investigación, se establece la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra y en la Figura 17 se identifican las variables consideradas para la estimación del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{z^2 * (P.Q)}{e^2}, \text{ y ahora hacemos el ajuste por el universo } n' = \frac{n}{1 + (n/N)}$$

**Figura 17**

*Variables consideradas para la estimación del tamaño de la muestra*

| DEFINICIÓN                            |
|---------------------------------------|
| n': Tamaño de la muestra              |
| Z: Nivel de confianza                 |
| P: Variabilidad positiva de 0,5 = 1-Q |
| Q: Variabilidad negativa de 0,5       |
| N: Tamaño de la población             |
| e: Precisión o el error               |
| %P: Error Permisible                  |

Nota: Adaptado por los autores de (Martínez, 2018, pág. 327)

La aplicación del instrumento se realizó a 31 trabajadores de la clínica, seleccionados en la muestra respondiendo a los principios de aleatoriedad para garantizar las estimaciones y la inferencia a la población objetivo, aplicando las diferentes técnicas estadísticas, con un nivel de confianza del 95% y un error del 15%, en la Tabla 9 se ilustra la simulación realizada con diferentes errores permisibles y los valores que toma el tamaño de la muestra.

**Tabla 9**

*Simulación del tamaño de la muestra*

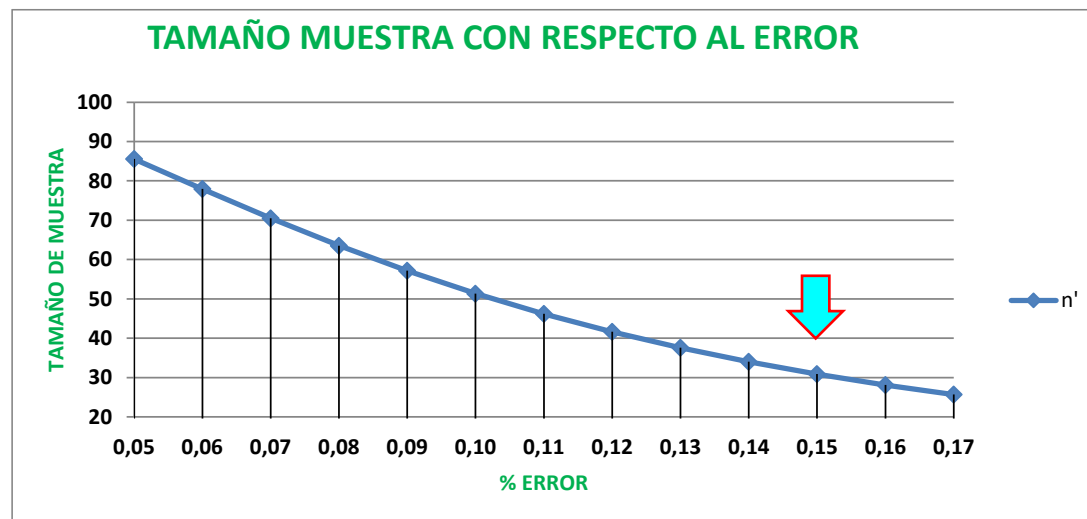
| %P   | e    | Z 1- $\alpha$ /2 | N   | n' |
|------|------|------------------|-----|----|
| 0,10 | 0,05 | 1,96             | 384 | 86 |
| 0,12 | 0,06 | 1,96             | 267 | 78 |
| 0,16 | 0,08 | 1,96             | 150 | 63 |
| 0,20 | 0,10 | 1,96             | 96  | 51 |
| 0,24 | 0,12 | 1,96             | 67  | 42 |
| 0,28 | 0,14 | 1,96             | 49  | 34 |
| 0,30 | 0,15 | 1,96             | 43  | 31 |
| 0,32 | 0,16 | 1,96             | 38  | 28 |
| 0,34 | 0,17 | 1,96             | 33  | 26 |

Nota: Cálculos realizados por los autores

A continuación, en la Figura 18, se presenta la simulación y comportamiento del tamaño muestral respecto al error, adicionalmente, la posición en la curva del tamaño muestral seleccionado para la presente investigación.

**Figura 18**

*Simulación del tamaño de la muestra respecto al error*



Nota: Simulación realizada por los autores

***Ficha Técnica***

A continuación, en la Tabla 11 se presenta el esquema de la ficha técnica de la encuesta a aplicar en la presente investigación.

**Tabla 11**

*Ficha técnica*

| <b>Característica</b>                      | <b>Descripción</b>                                                                             |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Periodo de recolección de los datos</b> | 16 de noviembre al 30 de noviembre de 2021                                                     |
| <b>Ciudad de aplicación</b>                | Yopal                                                                                          |
| <b>Actividad de la empresa</b>             | Servicios de Salud                                                                             |
| <b>Tamaño de la empresa</b>                | Mediana                                                                                        |
| <b>Cargo de las empresas entrevistadas</b> | Directivos, ejecutivos, técnicos operativos, profesionales de la salud y médicos especialistas |
| <b>Población total</b>                     | 110 trabajadores                                                                               |
| <b>Muestra</b>                             | 31 trabajadores                                                                                |
| <b>Nivel de confianza</b>                  | 95%                                                                                            |
| <b>Precisión o error</b>                   | 15%                                                                                            |
| <b>Medio de recolección</b>                | Encuesta por formularios de Google forms                                                       |

Nota: Adaptado por los autores

Anexo 6 Validación del Instrumento de Medición

**Figura 19**

*Coefficiente de V de Aiken*

$$V = \frac{S}{(n(C - 1))}$$

Donde:

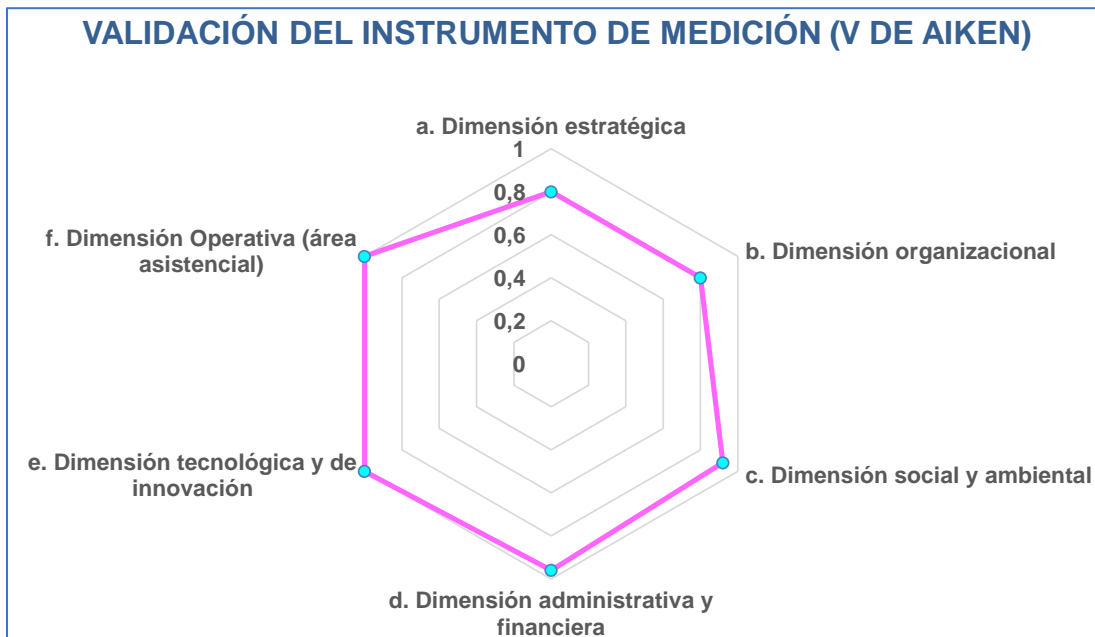
- V es el coeficiente de validación V de Aiken
- S es la sumatoria de las calificaciones por pregunta
- n es el número de evaluadores
- C es el número de opciones de evaluación

Nota: Recopilado por los autores de tutoría (Universidad EAN, 2021)

A continuación, en la Figura 20 se presenta de manera gráfica la validación del instrumento de medición (encuesta) por medio del coeficiente de V de Aiken.

**Figura 20**

*Validación del instrumento de medición V de Aiken*



Nota: Cálculos realizados por los autores

Una vez se obtuvo la información por parte de los participantes, se procedió a realizar la aplicación del coeficiente de V de Aiken, donde se logró la validación por dimensión a cada una

de las preguntas que a juicio de los expertos requerían ser analizadas y ajustadas; cómo se puede apreciar en el consolidado de la tabla 14, se realizó un análisis de los resultados con el propósito de tomar una decisión; posteriormente se procedió a revisar las observaciones que se presentaron a la encuesta y por último se tomó la decisión en cada una de las preguntas, de tal manera que se obtiene la versión final de la encuesta que se aplicó (Anexo 1).

**Tabla 14**


*Validación del instrumento mediante el Coeficiente de V de Aiken*

| <b>V DE AIKEN</b> | <b>N° PREGUNTAS</b> | <b>%</b>    | <b>DECISIÓN</b>     |
|-------------------|---------------------|-------------|---------------------|
| <b>0,2</b>        | 1                   | 3%          | Ajustar pregunta    |
| <b>0,6</b>        | 1                   | 3%          | Ajustar pregunta    |
| <b>0,8</b>        | 6                   | 20%         | Revisar observación |
| <b>0,8</b>        | 1                   | 3%          | Revisar redacción   |
| <b>1</b>          | 2                   | 7%          | Revisar redacción   |
| <b>1</b>          | 19                  | 63%         | Mantener pregunta   |
| <b>TOTAL</b>      | <b>30</b>           | <b>100%</b> |                     |

Nota: Cálculos realizados por los autores

De lo anterior, se puede concluir que 11 preguntas fueron revisadas y ajustadas y las 19 preguntas restantes fueron validadas con éxito, de esta manera se obtuvo un instrumento validado y posteriormente fue aplicado a la población seleccionada en la muestra.

Anexo 7 Formato de Autorización Empresarial

|                                                                                                    |                   |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|
|                   | DOCUMENTO INTERNO | Versión: 0          |
|                                                                                                    |                   | Código: INV-001-D11 |
| LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO PARA LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA |                   | Fecha: 24/Mar/2020  |

ANEXO 3. FORMATO DE AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL

Yopal, 04 de noviembre de 2021

Señores:  
**Comité de Trabajos de Grado**  
Universidad EAN  
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a **JOSÉ ANDRÉS ALVAREZ SIERRA**, identificado con cedula de ciudadanía 6.014.698 y, **DORIS BERNAL CARDENAS**, identificada con cedula de ciudadanía 33.645.276, estudiantes del programa de maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización **CLÍNICA MEDICENTER FICUBO SAS**, su trabajo de grado titulado: **DISEÑO DEL MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA MEDICENTER FICUBO SAS**, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE DEL CONTACTO: Marcela del Pilar Franco Agredo  
CARGO QUE OCUPA: CONTADORA  
TELÉFONO: 323 584 48 29  
CORREO ELECTRÓNICO: [financiero@clinicamedicenterficubo.com](mailto:financiero@clinicamedicenterficubo.com)

Cordialmente,



**NAYDUTH ESTHER GIL JIMÉNEZ**  
GERENTE GENERAL  
CORREO ELECTRÓNICO: [gerencia@clinicamedicenterficubo.com](mailto:gerencia@clinicamedicenterficubo.com)



04 NOV 2021

EL RECIBIDO DE LA PRESENTE  
NO IMPLICA ACEPTACIÓN DE LA MISMA  
RECIBIDO: 