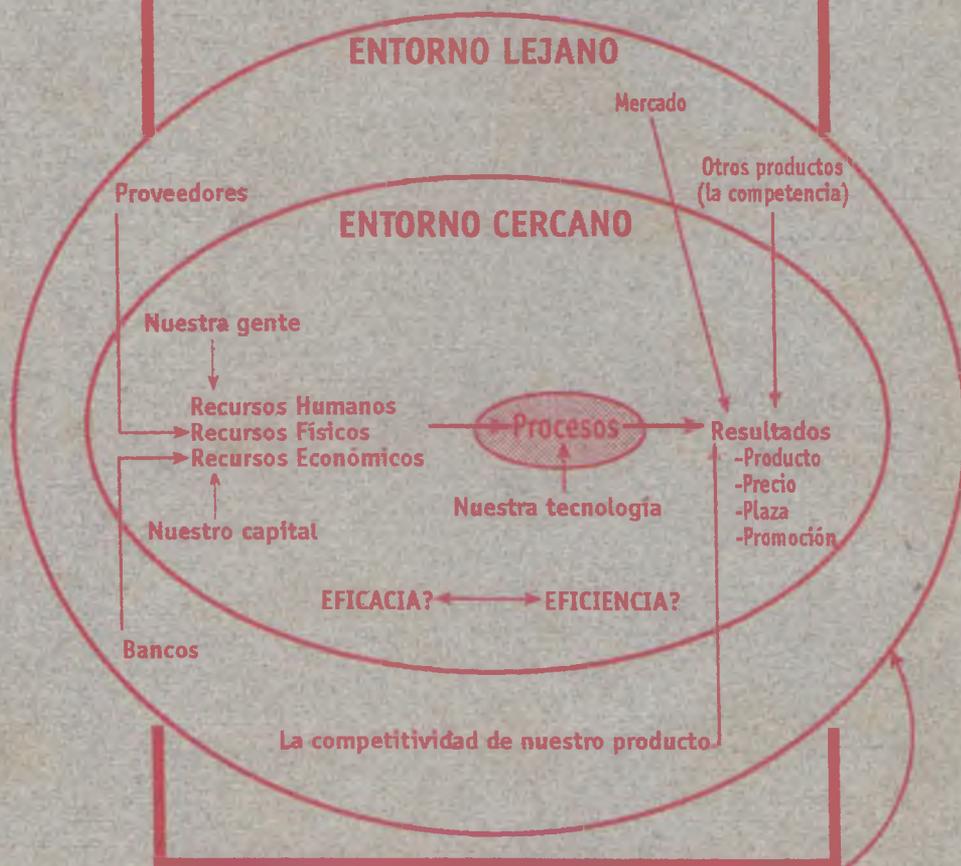


# Administración para la salud aplicando teoría de sistemas

Camilo Torres Serna



EN ESTE LIBRO SE EXPLICA TODO ESTO DE MANERA MOGOLLA

# **Administración para la salud aplicando teoría de sistemas**

**Camilo Torres Serna**

**Médico Magíster en Salud Pública**

**Magíster en Dirección Universitaria**

**Profesor Titular Escuela de Salud Pública, Facultad de Salud Universidad del Valle**

**Profesor Titular Facultad de Medicina Universidad Libre de Cali**

## **Administración para la salud aplicando teoría de sistemas**

© Camilo Torres Serna, 1998

Cali-Colombia

**Arte, diseño e impresión**

CENTRO EDITORIAL

**CATORSE**  
SCS

Tel. 339 58 31 CALI

**COMITE EDITORIAL**

Esperanza Zúñiga

Miguel Anibal Torres

Ignacio Orrego

Se ha hecho la reserva legal (Ley 23 de 1982)

Este libro no puede reproducirse sin la autorización escrita del autor.

Impreso en Colombia-Printed in Colombia

# Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                  | <b>6</b>  |
| <b>1. Analisis de la situación .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2. Adaptación de una solución .....</b> | <b>51</b> |
| <b>3. Activar la solución .....</b>        | <b>62</b> |
| <b>4. Auditar y/o controlar .....</b>      | <b>65</b> |

*El que sabe hacer algo ocupa un cargo  
pero  
el que sabe por qué siempre será el JEFE.*

---

*El método administrativo ha sido aplicado siempre.*

*Cuando nuestros antepasados **necesitaban** comer **planeaban** una cacería, **determinaban** un objetivo común y las actividades a cumplir para llevarlo a cabo, **organizaban** su trabajo, **determinaban** los métodos a aplicar, **seleccionaban** los recursos materiales a utilizar, **cuántas** personas se necesitaban, **asignaban** tareas.*

*Al llevar a cabo la cacería alguien asumía la **dirección** del grupo para estimular y orientar a sus integrantes, dar las voces de mando (tomar decisiones) en el momento oportuno y coordinar las diferentes tareas para que el trabajo del equipo fuera eficaz, es decir alcanzara los resultados previstos con el menor esfuerzo posible.*

*Sin duda, esa tarea llevaba implícito un **control**, necesario en primer lugar para confirmar que la tarea se cumpliera de acuerdo con lo planificado, y en segundo lugar, para analizar si se habían logrado los resultados esperados. Este control, realizado en innumerables experiencias colectivas a través del tiempo, permitió al hombre acumular la experiencia necesaria para ir mejorando el procedimiento.*

## ADMINISTRACIÓN PARA LA SALUD APLICANDO TEORÍA DE SISTEMAS

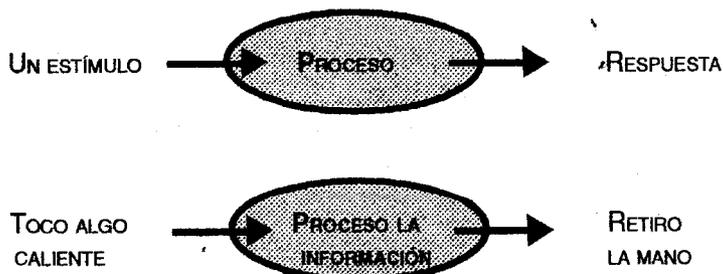
Hablar de teorías de sistemas NO ES HABLAR DE COMPUTADORES como muchos creen, lo que pasa es que los computadores son un sistema!

Se denomina un sistema un modelo compuesto por:



De hecho, la medicina es una de las ciencias que más ha utilizado la teoría de sistemas, desde épocas remotas el cuerpo humano ha sido dividido en sistemas y subsistemas e incluso se dice que fue aquí donde nació la definición del modelo de sistema.

Un sistema típico es el Sistema Nervioso Central que recibe un estímulo, lo procesa y produce una respuesta:



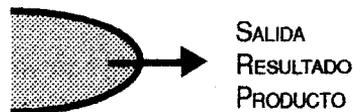
Pero cada uno de los sistemas corporales, en mayor o menor grado, se comportan igual



Y como para que la teoría de sistemas se enlace más a la salud siempre hemos hablado de Sistema Nacional de Salud (antes de la Ley 100) y de Sistema de Seguridad Social Integral (Ley 100) esto me llevó a trabajar en este libro sobre la Teoría de Sistemas en Administración de Salud, eso sí, **sin perder mi clara orientación al mercadeo.**

Empecemos

Se parte del hecho que nosotros debemos producir un resultado (para algo usted estudia o trabaja). Un resultado es una salida o un producto del sistema



Por ejemplo un resultado es:

- una apendicectomía,
- una sutura,
- una disminución de la tensión arterial,
- la atención de un parto,
- etc.

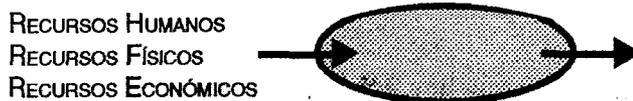
Pero un resultado también puede ser

- una idea
- una situación

Pero además una salida del sistema puede ser:

- un impacto de una medida
- un cambio de una actitud
- un efecto de un fármaco
- un "problema"

Para llegar a ese resultado, se requiere en primer lugar de unos recursos (entradas):



Es decir, requerimos consultorios, medicamentos, luz eléctrica, agua, instrumentos, escritorios pero sobre todo personas (médicos, enfermeras, laboratoristas, camilleros, etc.).

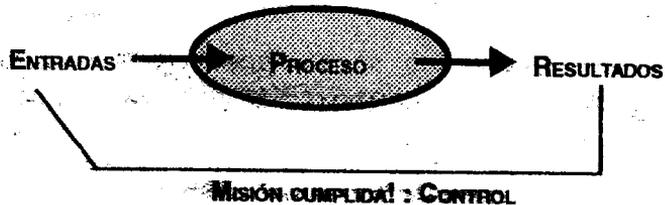
Pero no es sólo su presencia la que nos llevará a los resultados esperados, se requiere que esas entradas sean usadas adecuadamente por quienes deben y saben usarlas, es decir, se requiere un proceso o una operación:



Para que exista una satisfacción se requiere que el resultado sea el **esperado**, es decir, que cumpla unos estándares (definidos por alguien que sabe cuándo el resultado es bueno):

- DEBE TENER LOS ATRIBUTOS ESPERADOS PARA ESE PRODUCTO
- DEBE CUMPLIR UNA ESCALA DE MEDIDA
- DEBE EXISTIR UNA META DE PRODUCCIÓN (NORMA)
- DEBE EXISTIR UN PLAZO PARA QUE SE DE EL RESULTADO

Para evaluar si se cumplen los resultados de acuerdo con el estándar, el sistema debe tener una unidad de control (auditoría si se quiere!)



Si se cumplen decimos que hay **eficacia** del sistema.

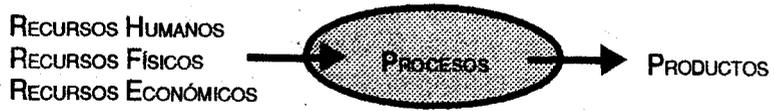
RESULTADOS CUMPLEN ESTÁNDARES = EFICACIA DEL SISTEMA

Si el sistema es eficaz pero además el resultado es mayor al que debería esperarse con las entradas convencionales se dirá que el sistema es **eficiente**.

RESULTADOS CUMPLEN ESTÁNDARES  
Y ADEMÁS SUPERAN LO ESPERADO = EFICIENCIA DEL SISTEMA

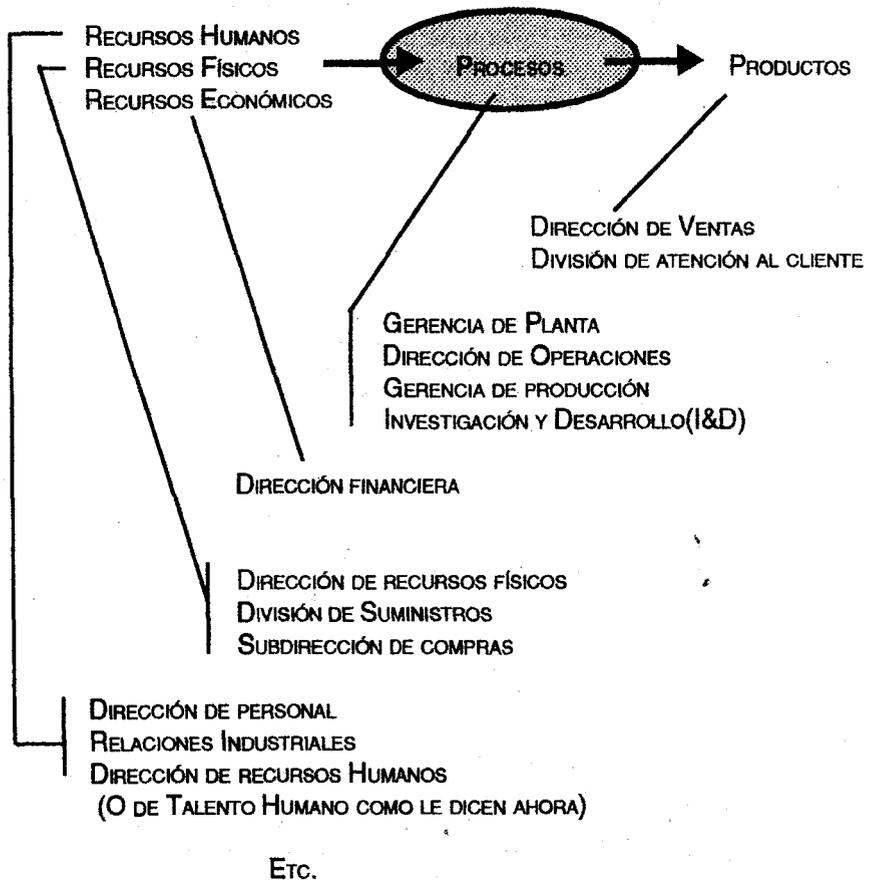
Todo este sistema requiere una orientación, una guía, una **DIRECCIÓN**, una **ADMINISTRACION**, una **GERENCIA**, en mi concepto no importa el nombre: El sistema requiere quien decida! Voy a llamarlo **ADMINISTRACION**.

### ADMINISTRACION DEL SISTEMA



Si la complejidad de la organización lo amerita cada parte del sistema tendrá una subadministración y entonces encontraremos:

### ADMINISTRACION DEL SISTEMA



Aunque ninguno de estos departamentos es una isla solitaria (un sistema es un todo!, el cerebro no hace nada solo), algunos departamentos (subsistemas, divisiones, direcciones o como quiera llamarlos) se mueven más a través de todo el sistema, por ejemplo el Departamento de Servicios varios, El Departamento de Mantenimiento, el de Vigilancia, pero especialmente el Departamento de Mercadeo es un eje conductor de todo el sistema (se nota que tengo sesgo, o no!).

El Departamento de Mercadeo da ideas sobre lo que espera la gente de la empresa. Qué productos o qué resultados desea (Investigación de Mercados o Análisis) y sugiere que se le dé a investigación y desarrollo (I&D) los recursos humanos, físicos y económicos para que prepare el producto deseado (Producto). Asesora a I&D y a toda la Gerencia de Producción sobre el producto buscado (Adaptación del producto) y con la Gerencia Financiera presupuesta costos y rentabilidad (precio). Una vez listo el producto da a la gerencia de ventas las herramientas para que lo puedan vender (entrenamiento, distribución y promoción).

Por lo tanto, es adaptar nuestro esquema básico de mercadeo\*:



\*Si desea mayor información sobre el ciclo de mercadeo puede revisar cualquiera de mis textos:

- Estrategia Gerencial para la Salud
  - Conceptos Mogollos de Administración aplicados al mercadeo de instituciones de salud.
  - Mercadeo aplicado a servicios de salud. 35 Recetas para hacer la revolución del servicio.
- Puede llamarnos al 092 339 58 31 en Cali-Colombia.

a un sistema



La mezcla de mercadeo son:

- 4P :
  - Producto
  - Precio
  - Plaza (distribución)
  - Promoción
  
- o 4A :
  - Análisis
  - Adaptación
  - Activación
  - Auditoría

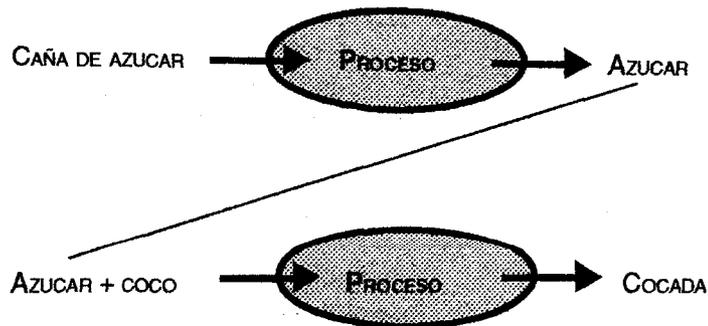
El esquema en términos estrictos de la administración sería:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

y encontrará muchas otras formas de decir lo mismo, lo fundamental es tener el concepto, no importan las consonantes!

Entre otras cosas, el llamado método científico sigue un proceso completamente similar.

Un producto puede volverse entrada (insumo) de otro sistema y esto es especialmente válido cuando el producto es una idea. Esto creará una cadena de sistemas:



¿Qué busca una administración? Buenos resultados

El objetivo del sistema debe ser que los resultados sean óptimos (buenos bonitos y baratos). Que haya eficacia y eficiencia, es decir hacer correctamente las cosas correctas.

Esto nos lleva nuevamente al hecho de que los resultados dependen en gran parte (por lo menos en un 50%) del comportamiento humano (el humanware que hoy llaman algunos) y no solamente del equipamiento (el hardware) o del proceso (el software).

Las cosas funcionan mejor cuando el humanware funciona mejor!

La matriz del cuadro de 2 x 2 nos permite esquematizar las cuatro posibilidades resultantes:

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>Si</b><br>HACER LAS COSAS CORRECTAS  | <b>No</b><br>HACER LAS COSAS CORRECTAS   |
| <b>Si</b><br>HACER<br>CORRECTAMENTE<br>LAS COSAS | <b>SE HACE CORRECTAMENTE<br/>EL PRODUCTO CORRECTO</b><br><br><b>EXITO TOTAL<br/>RESULTADOS<br/>SATISFATORIOS</b>  | <b>HACE CORRECTAMENTE<br/>UN PRODUCTO INCORRECTO</b><br><br><b>INSATISFACCION<br/>RECHAZO AL PRODUCTO<br/>SEGUNDA OPORTUNIDAD?</b> |
| <b>No</b><br>HACER<br>CORRECTAMENTE<br>LAS COSAS | <b>NO SE HACE CORRECTAMENTE<br/>EL PRODUCTO CORRECTO</b><br><br><b>SE LE PIDE REPETIR<br/>PERDIDA DE RECURSOS</b> | <b>HACE INCORRECTAMENTE UN<br/>PRODUCTO TAMBIEN INCORRECTO</b><br><br><b>NADIE QUIERE SABER<br/>MAS DE USTED</b>                   |

Para reflexionar:

Un profesor puso 20 puntos en un examen final de administración y el último decía: escriba el nombre de la señora que nos ha aseado el salón todo el año.

Todos los alumnos reprobaron ese punto y se quejaron afirmando que eso no tenía que ver nada con la materia, pero el profesor les demostró lo contrario con una visión humanista.

La anécdota la contó un gerente a sus colaboradores y les dijo que esa había sido una de las lecciones más valiosas sobre administración que había recibido en su vida. Algo que recalca siempre el Dr. Masaaki Imai, un experto japonés en temas de gerencia y administración es darles prioridad a las personas por encima de los procesos y los productos. Según él: *"Las tres bloques de una empresa son el hardware, el software y el humanware. Todo funciona cuando está bien el humanware que es la base de los otros dos"*. Me encanta la expresión humanware, creada por él, porque nos previene contra una servidumbre tecnológica que tiende a borrar el humanismo.

¿Dónde está el humanware en las empresas en las cuales el ser humano es un carné? ¿Dónde se quedó el humanismo en la medicina de las máquinas? ¿De verdad le damos prioridad a nuestras relaciones?

Gonzalo Gallo  
OASIS  
El País de Cali

nuestro libro **Conceptos Mogollos de Administración Aplicados al Mercadeo de Organizaciones de Salud**. Ahora si lo desea puede revisar otros textos más completos y descriptivos de cada tema como:

- **AGUDELO CORTES, OSCAR.** ADMINISTRACIÓN PARA TODOS. IMPRESO EN LOS TALLERES ROSERO DE CALI.
- **AKTOUF, OMAR.** LA ADMINISTRACIÓN ENTRE TRADICIÓN Y RENOVACIÓN. CENTRO EDITORIAL DE UNIVALLE.
- **BLANK, LEÓN.** LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES. UN ENFOQUE ESTRATÉGICO. CENTRO EDITORIAL DE UNIVALLE. 1993
- **BOWBELL, ROBERT.** BENCHMARKING. MCGRAWHILL.
- **DÁVILA, CARLOS.** TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN. ENFOQUE CRÍTICO. INTERAMERICANA.
- **DRUCKER, PETER.** GERENCIA PARA EL FUTURO. GRUPO EDITORIAL NORMA. 1993.
- **DRUCKER, PETER.** LA GERENCIA DE EMPRESAS. SURAMERICANA.
- **FAYOL, HENRI.** ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL. ED. EL ATENEO.
- **GITLOW, HOWARDS. GITLOW, SHELLY.** CÓMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL MÉTODO DEMING. ED. NORMA.
- **HAMMER, MICHAEL. CHAMPY, JAMES.** REINGENIERÍA. ED. NORMA.
- **HAY, EDWARD.** JUSTO A TIEMPO. ED. NORMA.
- **KATZ, FREMONT, ROSENZWEIG JAMES.** ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UN ENFOQUE DE SISTEMAS. MCGRAWHILL.
- **MCGREGOR, DOUGLAS.** EL LADO HUMANO DE LAS EMPRESAS. ED. DIANA.
- **MORRISEY G.** PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. PRENTICE HALL, 1996.
- **MORRISEY G.** PLANEACIÓN A LARGO PLAZO. PRENTICE HALL, 1996.
- **MORRISEY G.** PLANEACIÓN TÁCTICA. PRENTICE HALL, 1996.
- **OGLIASTRI, ENRIQUE.** MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. TERCER MUNDO EDITORES-EDICIONES UNIANDES.
- **OUCHI, WILLIAM.** TEORÍA Z. ED. NORMA.
- **PETERS, THOMAS. WATERMAN, ROBERT.** EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. ED. NORMA.
- **SALLANAVE, JEAN-PAUL.** GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ED. NORMA.
- **SALLANAVE, JEAN-PAUL.** LA TEORÍA L. TERCER MUNDO EDITORES
- **SERNA, HUMBERTO.** PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA.
- **TAYLOR, FREDERICK.** PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. ED. EL ATENEO.

NOTITA: HAY CIENTOS DE LIBROS MÁS SOBRE ESTOS TEMAS. LE SALE MÁS BARATO, MÁS PRÁCTICO Y MÁS ÁGIL CONSULTAR CONCEPTOS MOGOLLOS DE ADMINISTRACIÓN APLICADOS AL MERCADEO DE ORGANIZACIONES DE SALUD (TEL 092 339 58 31)

En los libros citados encontrará diferentes divisiones del proceso administrativo pero todos nacen con la PLANEACION:

El pilar de todo proceso administrativo es la PLANEACION de ahí el éxito de la llamada planeación estratégica:

La planeación busca lograr el resultado con el menor esfuerzo

EFICACIA

EFICIENCIA

La reingeniería busca rehacer los procesos para optimizarlos y el desarrollo organizacional cambios en el comportamiento humano de la organización.

La planeación operativa considera el futuro como una extensión del pasado: **REFERENCIA**.

A diferencia de todos ellos, la planeación estratégica pretende desarrollar cambios estratégicos en la organización que lleven a un cambio **CULTURAL** que permitan disminuir la incertidumbre del futuro y diseñarlo: **PROSPECTIVA**.

En realidad, lo ideal de una organización es un consolidado de ellos:

REINGENIERÍA QUE OPTIMIZA PROCESOS  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE ADAPTA EL TALENTO HUMANO  
PLANEACIÓN OPERATIVA QUE SOSTIENE EL CRECIMIENTO VEGETATIVO  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE DA UN NORTE: MISIÓN, VISIÓN, ESTRATEGIA.

Un gerente integral debe ser un estratega (planeación), un organizador (operaciones), un líder (generador de cultura empresarial) y debe tener la capacidad de comprender e interrelacionar con el entorno.

**Propósitos y objetivos de la planeación:**

Identificar los problemas que afectan una situación.  
Buscar soluciones adecuadas  
Utilizar al máximo los recursos disponibles, en forma eficaz  
Prevenir la crisis para dar soluciones rápidas y eficaces  
Poseer bases operativas para facilitar la información  
Tener una línea de base para medir los resultados (evaluar)

La planeación es importante pues a través de ella se procura:

Eliminar la incertidumbre y ampliar los márgenes de seguridad  
Ganar funcionamiento económico, dado que intenta disminuir costos  
Facilitar el control y la retroalimentación del sistema.

**Tipos de planeación según el nivel que se ocupa en la estructura de un sistema:**

**Planeación normativa:** Conduce al cambio de valores o de ideologías para lograr grandes objetivos generales del sistema. Es a largo plazo. Se expresa lo que **debe ser** la misión.

Ej: Erradicación de la hepatitis

**Planeación estratégica:** Representa llevar a cabo un plan directriz en donde se expresa lo que **puede ser** (los fines). Es a largo plazo.

Ej: Disminuir cada año en un 50% los casos de hepatitis

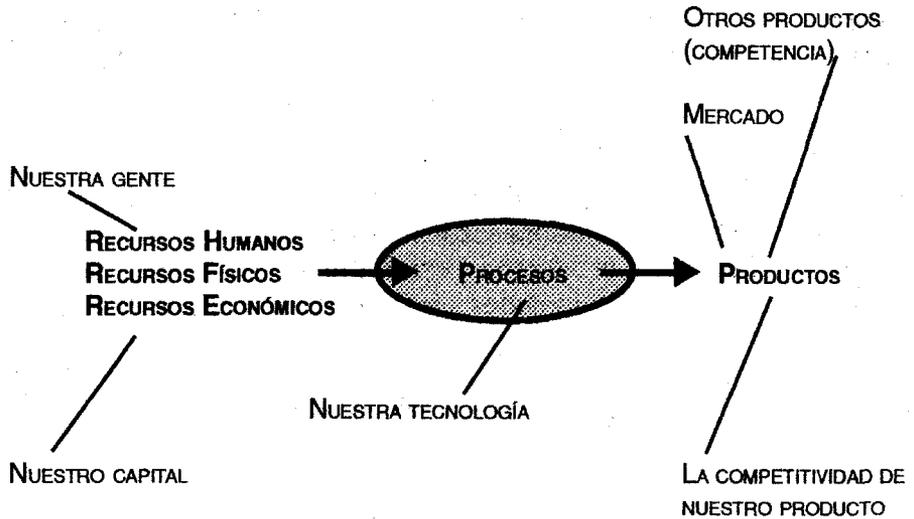
**Planeación táctica o estructural:** Se ocupa más del detalle. Organización de recursos y las actividades requeridas. Expresa el **hacer** a través de objetivos intermedios.

Ej: Iniciar un programa educativo intensivo en las comunidades más expuestas

**Planeación operativa:** Expresa decisiones a corto plazo, concenientes al desarrollo de las actividades de ejecución, la gestión de recursos. A esta etapa corresponden los objetivos específicos, a corto plazo, y la elaboración de planes de acción. Traducen el **cómo hacer**.

Ej:

- Seleccionar líderes comunitarios
- Dar información a la población que asiste al centro de salud.
- Realizar visitas domiciliarias
- Facilitar vacunación
- Promover diagnóstico precoz
- etc.



---

---

Es aquí donde la aplicación del mercadeo empieza a notarse en la práctica administrativa.

Revisemos a continuación la aplicación de los conceptos en concreto.

## 1.-ANÁLISIS DE LA SITUACION

Si nosotros miramos detenidamente el esquema anterior nos damos cuenta que sobre nuestras entradas, sobre nuestro proceso y sobre nuestro resultado (producto) influyen diferentes factores internos y externos (entorno) que requieren una investigación y un análisis de los resultados si queremos lograr el éxito.

Por ejemplo, el factor fundamental para el éxito de un plan de mercadeo es la investigación de mercados que se haya hecho previamente: necesidades de productos, satisfactores existentes, competidores, fortalezas y debilidades mías, amenazas y oportunidades en el medio.

Veamos a continuación una guía para análisis interno y externo:

### ANÁLISIS INTERNO

¿Quién soy yo? ¿Qué hago yo?

---

LA SIGUIENTE GUÍA PARA ANÁLISIS INTERNO HA SIDO LIGERAMENTE MODIFICADA DE LA PROPUESTA POR LA DOCTORA MARTA PÉREZ EN SU PUBLICACIÓN TITULADA GUÍA PRÁCTICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PUBLICADO POR LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.

POR FAVOR REVISE LA GUÍA PRÁCTICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DOCTORA MARTA PÉREZ

---

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

Se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, la debilidad debe considerarse como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.

**El estudio de los recursos y capacidades de la empresa debe llevar en forma concluyente a responder los siguientes interrogantes:**

¿QUÉ ES LO QUE LA EMPRESA HACE BIEN?

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ BIEN EN LA EMPRESA?

ES DECIR, CUÁLES SON SUS FORTALEZAS.

¿EN QUÉ ESTÁ FALLANDO LA EMPRESA?

¿CUÁLES SON SUS CARENCIAS Y LIMITACIONES?

ES DECIR, CUÁLES SON SU DEBILIDADES.

¿CUÁLES SON LOS VALORES BÁSICOS, AQUELLO QUE CARACTERIZA EL MODO DE OPERAR DE LA EMPRESA?

¿HASTA QUÉ PUNTO ESTOS VALORES CONDICIONAN LO QUE DEBE SER LA EMPRESA?

¿QUÉ DISTINGUE A ESTA EMPRESA DE LAS QUE CONSTITUYEN SU COMPETENCIA?

**El análisis se hará en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa:**

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A NIVEL GLOBAL DE LA EMPRESA CONSIDERANDO: LA PLANEACIÓN, LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL.

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA, CONSIDERANDO LAS SIGUIENTES FUNCIONES O PROCESOS DE TRABAJO: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN, GESTIÓN OPERATIVA O DE PRODUCCIÓN, GESTIÓN DE PERSONAL, GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA, GESTIÓN DE SUMINISTROS, GESTIÓN DE CALIDAD, GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. PARA ESTE ANÁLISIS SE TIENE PRESENTE DOS NIVELES DEL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA: DE UNA PARTE CÓMO SE ADMINISTRA Y DE OTRA PARTE LOS RESULTADOS DE SU DESEMPEÑO.

## **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **Planeación**

¿ESTÁ DEFINIDA LA MISIÓN DE LA EMPRESA, LOS OBJETIVOS Y METAS QUE SE PROPONE LOGRAR?

¿SE HAN ESTABLECIDO ESTRATEGIAS?

SI ESTAS DIRECTRICES NO SON EXPLÍCITAS, ¿SE PUEDEN INTERPRETAR CON BASE EN LAS PRIORIDADES QUE TIENE LA EMPRESA Y EL ANÁLISIS EN LA INVERSIÓN DE SUS RECURSOS DE CAPITAL, TRABAJO Y TIEMPO?

SI ESTAS DIRECTRICES HAN SIDO TRAZADAS POR LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, ¿HAN SIDO DIFUNDIDAS AL PERSONAL VINCULADO A LA ORGANIZACIÓN? ¿AL MEDIO AMBIENTE?

¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES, PROCESOS DE TRABAJO O ACTIVIDADES CONSIDERADAS COMO VITALES O CLAVES EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA? ¿CORRESPONDEN A LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN EL SECTOR?

¿SE ELABORAN PLANES PERIÓDICAMENTE EN LA EMPRESA? ¿QUÉ HORIZONTE DE TIEMPO TIENE LA PLANEACIÓN?

¿CÓMO SE ELABORAN LOS PLANES? ¿CUÁL ES EL PROCESO? ¿CUÁL ES LA UNIDAD DE LA ORGANIZACIÓN QUE RESPONDE POR LA PLANEACIÓN O QUÉ CARGOS E INSTANCIAS DE LA MISMA ELABORAN LOS PLANES?

¿EN QUÉ NIVELES Y CARGOS SE TOMAN DECISIONES RELACIONADAS CON LA FORMULACIÓN DE PLANES? ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES?

La visión que ofrecen las respuestas anteriores es global, pero existen particularidades en las diferentes áreas de la organización en relación con la planeación de su trabajo. Analice los puntos anteriores para cada área e indique lo que las distingue o los aspectos relevantes en lo que se refiere a la planeación al interior de las diferentes unidades de la organización.

### Organización

¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADA LA EMPRESA PARA EL DESARROLLO DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE REALIZA? ¿EXISTE ORGANIGRAMA?

¿QUÉ ÁREAS ESTÁN DEFINIDAS Y CUÁLES EXISTEN REALMENTE EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA? ¿CUÁLES CARGOS LA CONFORMAN? ¿QUÉ TIPOS DE RELACIONES EXISTEN ENTRE ELLOS?

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS SOBRE LOS CUALES SE FUNDA LA CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN? ¿ESTA CONCEPCIÓN TOMA EN CUENTA LOS OBJETIVOS, LAS ESTRATEGIAS Y LAS PRIORIDADES DE LA EMPRESA?

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES BÁSICAS DE CADA UNIDAD DE LA ORGANIZACIÓN?

¿LAS UNIDADES HAN SIDO DEFINIDAS EN FUNCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR LA EMPRESA?

¿CUÁL ES LA CONTRIBUCIÓN REAL DE CADA UNA DE LAS UNIDADES AL LOGRO DE LO QUE SE PROPONE LA EMPRESA?

¿LA ESTRUCTURA Y EL TAMAÑO DE ESTAS UNIDADES CORRESPONDEN A ESTA CONTRIBUCIÓN?

¿CUÁLES SON LAS RELACIONES MÍNIMAS INDISPENSABLES ENTRE LAS UNIDADES? ¿CUÁLES SON LAS EXIGENCIAS CORRESPONDIENTES PARA LOGRAR EFICACIA EN EL DESEMPEÑO?

¿LA ESTRUCTURA DE AUTORIDAD ESTÁ CLARAMENTE DEFINIDA?

¿ESTÁN DESCRITOS LOS OBJETIVOS, LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y PERFIL DE CADA CARGO? ¿LAS RELACIONES CON OTROS CARGOS?

- ¿LA DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS ES CONOCIDA POR EL PERSONAL?
- ¿EXISTEN ASESORES EXTERNOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA? ¿EN QUÉ CAMPOS?  
¿CÓMO SE DA LA ASESORÍA?
- ¿EXISTEN COMITÉS, COMISIONES, GRUPOS O JUNTAS EN LA ORGANIZACIÓN? ¿QUIÉNES  
LOS CONFORMAN? ¿PARA QUÉ SE REÚNEN?
- ¿ESTÁ CLARAMENTE ESTABLECIDO EL FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN? ¿ESTÁ  
DEFINIDO CUÁL ES LA INFORMACIÓN MÍNIMA INDISPENSABLE ENTRE LOS DIFERENTES  
CARGOS Y UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN?
- ¿SE HAN DEFINIDO LOS NIVELES DONDE SE DEBEN TOMAR DECISIONES? SEGÚN EL TIPO  
DE DECISIÓN (DE RUTINA, NO PROGRAMABLES, PROGRAMABLES,...). SEGÚN  
ACTIVIDADES, UNIDADES Y FUNCIONES AFECTADAS? SEGÚN LAS CONSECUENCIAS QUE  
PUEDE TENER LA DECISIÓN EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO?
- ¿LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ES ADECUADA PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES  
DE LA EMPRESA? CORRESPONDE Y CONTRIBUYE AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS  
QUE SE PROPONE LA EMPRESA Y A LOS REQUERIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
LAS ESTRATEGIAS ADOPTADAS?

### Dirección

- ¿CÓMO SE PUEDE CARACTERIZAR EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA?
- ¿LA GERENCIA DELEGA?
- ¿LA GERENCIA PROPICIA UN BUEN CLIMA DE TRABAJO?
- ¿LA GERENCIA MOTIVA AL PERSONAL?
- ¿SE PODRÍA CALIFICAR COMO UNA GERENCIA PARTICIPATIVA?
- ¿CUÁL ES LA ACTITUD DE LA GERENCIA FRENTE A SITUACIONES COMPLEJAS Y DE TOMA DE  
DECISIONES NO PROGRAMADAS?
- ¿CUÁL ES LA RELACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA?
- ¿SI LA EMPRESA ES DIRIGIDA POR SUS PROPIETARIOS Y/O FAMILIARES, SE PODRÍA AFIRMAR  
QUE ESTÁN A LA ALTURA DE SUS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES?
- ¿CÓMO SE DAN LAS RELACIONES DE PODER EN LA EMPRESA?
- ¿EXISTEN TRABAS INTERNAS O EXTERNAS PARA EL EJERCICIO DEL PODER?
- ¿CUÁL ES EL PERFIL DE LA GERENCIA Y DE LOS DIRECTIVOS? ¿CORRESPONDE A LOS  
REQUERIMIENTOS DE LO QUE SE PROPONE LOGRAR EN LA EMPRESA?
- ¿LA DIRECCIÓN ES EFICAZ?
- ¿CÓMO SE DA EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES DE LA EMPRESA? QUIÉNES  
PARTICIPAN EN ESTE PROCESO
- ¿SE HA ESTABLECIDO ALGUNA POLÍTICA O SE SIGUE ALGÚN PROCEDIMIENTO PARA TOMAR  
LAS DECISIONES, EN ESPECIAL LAS DE MAYOR IMPORTANCIA PARA EL DESEMPEÑO  
EMPRESARIAL?

hacer gestión de mercadeo, de producción u operación, de contabilidad, de las finanzas, del personal y de la información.

Debe existir un área de la organización responsable de cada función, o bien varias de estas categorías podrán ser administradas en una sola área (comúnmente sucede así en empresas pequeñas, justificadamente en la mayoría de los casos); pueden ser también procesos de trabajo que se dan al interior de las diferentes divisiones de la organización.

En todos los casos, el análisis debe tener presente que la gestión financiera, por ejemplo, y principalmente los resultados del desempeño financiero de la empresa no depende de quienes laboran en el área financiera, sino del comportamiento de otras áreas y de la organización en su conjunto. Así mismo sucede en las demás funciones mencionadas. Por ello el análisis de cada función desborda el estudio de los sistemas y procedimientos con que se administra cada área y propone una visión que compromete a toda la organización en cada una de las funciones.

Este enfoque puede ser aplicado en empresas:

Que tienen estructuras funcionales (áreas de mercadeo, producción, finanzas)

Que tienen estructuras divisionales por producto, mercado, territorios, aplicando el modelo propuesto al análisis de las funciones de mercadeo, producción, ... al interior de cada división y de manera global e integrada para el conjunto de la organización. En este caso, en empresas con estructura divisional, se requiere además evaluar el comportamiento de conjunto de cada división con relación a su papel y contribución a los planes de la empresa o entidad corporativa.

Gestión y situación contable y financiera

Con el objeto de evaluar el desempeño y la situación financiera de la empresa es necesario comparar con:

Los resultados esperados en los planes propuestos. (eficacia)  
El desempeño promedio o estándar del conjunto de empresas

que tiene la misma actividad que la empresa y preferiblemente comparar sus resultados con los de las empresas que le compiten en el mismo mercado (eficiencia).

Se analiza el desempeño financiero de la empresa, analizando en especial aquellos indicadores que corresponden a factores clave en el sector donde se inscribe la empresa y factores clave correspondientes a los objetivos que se proponen la organización. Las conclusiones del análisis realizado deben contener las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS ES ACEPTABLE? ES SATISFACTORIA?
- ¿LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL ES ACEPTABLE? ES SATISFACTORIA?
- ¿LA RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS ES ACEPTABLE? ES SATISFACTORIA?
- ¿LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ ES ACEPTABLE? ES SATISFACTORIA?
- ¿LA ROTACIÓN DE CARTERA ES ACEPTABLE? ES SATISFACTORIA?
- ¿EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS ES ACEPTABLE? ES SATISFACTORIA?
- ¿LA CAPACIDAD DE AUTOFINANCIACIÓN RESULTANTE ES SUFICIENTE PARA SUSTENTAR LA ESTRUCTURA FINANCIERA GENERAL Y LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN?
- SI ÉSTA NO ES SUFICIENTE, LA SITUACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO FINANCIERO ES ACEPTABLE O ATRACTIVO, PARA CAPTAR APORTES DE CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS O CRÉDITO EXTERNO?

Así mismo, las conclusiones del análisis deben responder a otros cuestionamientos que se consideren importantes para el caso en estudio.

Los planteamientos hechos hasta ahora en este punto permiten abordar el análisis del comportamiento de la empresa desde el punto de vista de los resultados financieros. A continuación se enuncia un conjunto de interrogantes que se sugiere utilizar como guía para analizar cómo se está llevando a cabo la gestión financiera.

- ¿LA GERENCIA SE INTERESA SUFICIENTEMENTE POR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA?
- ¿SE HACE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LA EMPRESA?
- ¿EXISTEN PLANES DE INVERSIÓN? CÓMO SE CONTROLA SU CUMPLIMIENTO?
- ¿EXISTEN PLANES DE FINANCIAMIENTO? CÓMO SE CONTROLAN?
- ¿EXISTEN PRESUPUESTOS DE INGRESOS? CÓMO SE CONTROLAN?
- ¿EXISTEN PRESUPUESTOS DE GASTOS? CÓMO SE CONTROLAN?
- ¿SE HACEN FLUJOS DE FONDOS? CÓMO SE CONTROLAN?
- ¿SE HACEN PREVISIONES DE TESORERÍA?
- ¿LA EMPRESA PRACTICA REGULARMENTE UN ANÁLISIS FINANCIERO DIRIGIDO A CONOCER SU SITUACIÓN FINANCIERA?

- ¿LA EMPRESA UTILIZA UNA BATERÍA DE RELACIONES ADECUADAS PARA APRECIAR:  
UN EQUILIBRIO FINANCIERO A CORTO Y LARGO PLAZO.  
SUS POTENCIALES FINANCIEROS (RELACIONES DE ROTACIÓN)  
LA EFICIENCIA DE SU GESTIÓN (RELACIÓN DE RENDIMIENTOS)
- ¿SE HA ESTABLECIDO UN SISTEMA DE COSTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS? GENERA INFORMACIÓN EN FORMA OPORTUNA? SU CONCEPCIÓN Y FUNCIONAMIENTO CORRESPONDE AL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN?
- ¿LA EMPRESA ESTÁ APROVECHANDO AL MÁXIMO EL CRÉDITO DE PROVEEDORES?
- ¿LOS ACCIONISTAS PODRÍAN HACER NUEVOS APORTES?
- ¿LA INFORMACIÓN CONTABLE ES OPORTUNA? CONFIABLE? SE UTILIZA COMO HERRAMIENTA PARA TOMAR DECISIONES?
- ¿LOS DIRECTIVOS LE DAN IMPORTANCIA A LAS RELACIONES CON LOS BANCOS?
- ¿LA TECNOLOGÍA UTILIZADA PARA REALIZAR LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA ES ADECUADA A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS PLANES PROPUESTOS?

## Gestión y Situación Comercial

### a.-Mercados y Productos

- ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES MERCADOS DE LA EMPRESA?
- ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES SEGMENTOS DE CADA MERCADO?
- TIPO DE COMPRADORES  
UBICACIÓN GEOGRÁFICA  
MOTIVACIÓN DE LOS USUARIOS O CONSUMIDORES  
VALOR DE LA DEMANDA POR SEGMENTO
- ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES CLIENTES? QUÉ PARTICIPACIÓN TIENEN EN EL TOTAL DE SUS VENTAS?
- ¿CUÁL ES LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO? GLOBALMENTE? EN CADA SEGMENTO?
- ¿SE HA DEFINIDO UNA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA PARA ENFRENTAR EL MERCADO? CUÁL ES? Y SE HAN DEFINIDO ESTRATEGIAS POR SEGMENTO? CUÁLES SON?
- ¿CÓMO ES EL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE SUS PRINCIPALES PRODUCTOS? EN QUÉ MEDIDA SE HA INCREMENTADO EN LOS ÚLTIMOS PERÍODOS?
- ¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS MÁS RENTABLES? CUÁLES SON LOS MÁS DEFICITARIOS?
- ¿CUÁL ES LA POSICIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS EN RELACIÓN CON SU CICLO DE VIDA?
- ¿CUÁL ES LA IMAGEN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS?

### b.-Gestión Comercial

- ¿SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS DE VENTAS? EXISTEN PROGRAMAS DE VENTAS CORRESPONDIENTES?
- ¿CÓMO SE FIJAN LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS?
- ¿CÓMO ESTÁN CONSTITUIDOS LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN? SON ADECUADOS?
- ¿SE EVALÚA REGULARMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN?

- ¿SE CONOCEN LOS COSTOS DE LA DISTRIBUCIÓN?
- ¿SE HACE PROMOCIÓN DE LA VENTA? A TRAVÉS DE QUÉ MEDIOS?
- ¿ES EFICAZ LA PROMOCIÓN Y/O PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS?
- ¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADA LA FUERZA DE VENTAS? POR SECTOR GEOGRÁFICO? POR PRODUCTO? POR MERCADO?
- ¿SE HACEN CONTROLES SOBRE LAS VENTAS? SON OPORTUNOS?

**NOTA:**

EN SALUD SON CANALES DE DISTRIBUCIÓN LAS REMISIONES A TRAVÉS DE ESPECIALISTAS O DE CENTROS DE REFERENCIA: EPS, IPS, ETC

## Gestión y situación de la producción

### a.- Proceso de producción

Se reitera en este punto el propósito general de la aplicación de esta guía metodológica al campo de la salud: cuando se utiliza la expresión de producción, se está haciendo referencia a la producción de servicios, es decir a los procesos operativos requeridos para la prestación de un servicio (la toma de una radiografía, o de un EKG, la realización de una cirugía, la atención de un parto, etc)

- ¿EN QUÉ CONSISTE EL TRABAJO? CUÁLES SON LAS OPERACIONES ESPECÍFICAS Y SUS SECUENCIAS?
- ¿QUÉ PAPEL JUEGAN EN EL CICLO OPERATIVO LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS FÍSICOS?
- ¿SE HACE CONTROL SOBRE SOBANTES Y DESECHOS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO?
- ¿SON SUSCEPTIBLES DE MEJORAMIENTO LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN U OPERATIVOS?

### b.- Sobre la productividad

- ¿CÓMO HA EVOLUCIONADO LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS (RELACIÓN ENTRE EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y LA MANO DE OBRA UTILIZADA, 5 ENFERMERAS ATIENDEN HOY LO QUE ANTES ATENDÍAN 3?)
- ¿CÓMO HA EVOLUCIONADO LA PRODUCTIVIDAD DEL EQUIPO EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS? (RELACIÓN ENTRE EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y EL TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DEL INSTRUMENTAL)
- ¿CÓMO SE SITÚA LA PRODUCTIVIDAD DE ESTOS RECURSOS EN ESTA EMPRESA CON RELACIÓN A LA DE SUS COMPETIDORES?
- ¿DE QUÉ NATURALEZA Y CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LAS INVERSIONES REALIZADAS EN PRODUCCIÓN EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS? HA PRODUCIDO MEJORAMIENTOS EN LA PRODUCTIVIDAD?

### c.-Programación de la producción

- ¿EXISTEN PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN? CÓMO SE DA CUMPLIMIENTO? EXISTEN SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN VERIFICAR EL ESTADO DE SU EJECUCIÓN?
- ¿SE HA CALCULADO LOS VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN U OPERACIÓN ÓPTIMOS EN RELACIÓN CON LAS CONDICIONES DEL MERCADO Y DE LA TECNOLOGÍA UTILIZADA?
- ¿LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN CORRESPONDE A LAS CONDICIONES Y DEMANDAS DE QUIENES RESPONDEN POR EL MERCADO DE LOS SERVICIOS?

### d.- Organización física

- ¿LA DISTRIBUCIÓN DE LOS EQUIPOS PERMITE UNA CIRCULACIÓN ADECUADA?
- ¿EL NÚMERO DE ALMACENES ES SUFICIENTE?
- ¿CUÁL ES LA NATURALEZA Y LA IMPORTANCIA DEL EQUIPO EXISTENTE?
- ¿CUAL ES EL PROMEDIO DE EXISTENCIA EN TIEMPO, EL GRADO DE UTILIZACIÓN Y EL ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO EXISTENTE?
- ¿LAS OFICINAS O ESPACIO FÍSICOS SON SUFICIENTES Y ADAPTADOS AL TIPO DE PRODUCCIÓN? PERMITEN EXPANSIONES SI SE PLANTEA UN MAYOR DESARROLLO DE LA EMPRESA?
- ¿CÓMO ES EL ESTADO DE LOS LOCALES?
- ¿EXISTE UNA CLARA DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO? SE HA HECHO UN ESTUDIO A PROFUNDIDAD PARA DETERMINAR CUÁLES DEBEN SER LOS PUESTOS DE TRABAJO?
- ¿SE HACE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y/O CORRECTIVO DE EQUIPOS Y LOCALES?
- ¿SE ELABORAN PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO Y SE CONTROLA SU CUMPLIMIENTO?
- ¿EL MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS ES EFECTUADO POR PERSONAL ESPECIALIZADO, ADECUADO A LA NATURALEZA DE LOS MISMOS?

### d.-El control de la producción y de la calidad?

- ¿SE CONTROLA EL CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN? SI SE TIENE CONTROL, PARA QUÉ SIRVEN LAS MEDIDAS QUE SE TIENEN? SE EVALÚA EL CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN? SE RETROALIMENTA LA PROGRAMACIÓN? SE RETROALIMENTA LA PROGRAMACIÓN CON BASE EN LOS RESULTADOS DEL CONTROL Y LA EVALUACIÓN?
- ¿SE CONOCEN LAS TASAS PROMEDIO DE LA IMPRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO? LA IMPRODUCTIVIDAD DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO?
- ¿SE CONSIDERA IMPORTANTE CONTROLAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS? SI SE HACE CONTROL, SE PUEDE CONSIDERAR QUE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS SON ADECUADOS EN RELACIÓN CON EL TIPO DE PRODUCTOS CONTROLADOS? COMITÉ DE INFECCIONES? SATISFACCIÓN DEL USUARIO?

## Gestión de suministros

La función de compras y aprovisionamientos depende en muchas organizaciones de la unidad o área responsable de la producción; en otras, de unidades responsables de funciones administrativas o de apoyo y quizá en el menor de los casos, ésta función constituye un área de la organización con la misma importancia y jerarquía en relación con otras funciones administrativas u operativas. Reconociendo la importancia de esta función se considera en esta guía de manera independiente.

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

- ¿LA FUNCIÓN DE COMPRAS ESTÁ CENTRALIZADA?
- ¿CÓMO SE REALIZA EL PROCESO DE COMPRAS? ES ÁGIL Y OPORTUNO?
- ¿QUIÉN O QUIÉNES AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN INFLUYEN, DAN CONCEPTOS Y DECIDEN SOBRE LAS COMPRAS?
- ¿EXISTE INFORMACIÓN POR PROVEEDOR (DEBIDAMENTE ARCHIVADA Y ACTUALIZADA) DONDE CONSTE PRECIOS, TIEMPO DE ENTREGA, CALIDAD Y OTRAS CONDICIONES DE VENTA IMPORTANTES?
- ¿EXISTE UN PROCESO DE CONTROL SOBRE LAS ÓRDENES DE COMPRA?

b.-En relación con los proveedores:

- ¿CUÁL ES EL NÚMERO DE COTIZACIONES QUE SE SOLICITAN POR UNA COMPRA?
- ¿SE NEGOCIA CON LOS PROVEEDORES EL PRECIO Y EL TIEMPO DE ENTREGA?
- ¿EXISTEN OTRAS FUENTES DE APROVISIONAMIENTO?
- ¿EXISTEN LISTAS DE PRECIOS POR REFERENCIA?
- ¿EXISTEN CATÁLOGOS DE ESPECIFICACIONES?

c.-En relación con la gestión de inventarios:

- ¿EXISTEN POLÍTICAS Y NORMAS DE APROVISIONAMIENTO: NIVELES MÍNIMOS DE INVENTARIOS?
- ¿CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA?
- ¿SE CONOCEN LOS COSTOS QUE REPRESENTA LA EXISTENCIA DE INVENTARIOS? ¿LOS COSTOS DE ALMACENAMIENTO?
- ¿EXISTEN INVENTARIOS DE MATERIALES, MATERIAS PRIMAS Y REPUESTOS SIN MOVIMIENTOS?
- ¿CUÁL ES SU COSTO?
- ¿EXISTE UN CONTROL CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS INVENTARIOS?
- ¿SE HACE CONTROL SOBRE LA FACTURACIÓN DE LOS PROVEEDORES?

## Gestión de la función de investigación y desarrollo

- ¿SE REALIZAN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y/O EXPERIMENTACIÓN DIRIGIDAS A MEJORAR LOS PRODUCTOS O SERVICIOS? EN FUNCIÓN DE EMPRENDER EL PROCESAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS O LA OPERACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS?
- ¿EN RELACIÓN CON LOS SISTEMAS Y TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVAS, ¿SE REALIZAN ESTUDIOS Y/O APLICACIONES QUE PRETENDAN SU MEJORAMIENTO?
- ¿SE LE DA IMPORTANCIA A LA INNOVACIÓN? ¿SE REFLEJA ESTO EN LOS PLANES DE INVERSIÓN Y OPERATIVOS?
- ¿QUÉ PROPORCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DE GASTOS SE APLICA A LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO?
- ¿QUÉ CARGO, CARGOS O UNIDAD REALIZA ESTA FUNCIÓN? ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?
- ¿QUIÉN TOMA DECISIONES RELACIONADAS CON LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN? Y CON RELACIÓN A LOS RESULTADOS DE DICHS PROGRAMAS Y PROYECTOS?

## Gestión de los sistemas de información

### a.-En relación con la selección, definición y difusión de la información:

- ¿SE HA DEFINIDO DE MANERA PRECISA LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE EN LOS DIFERENTES NIVELES DE DECISIÓN?
- ¿A NIVELES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO, SE HA DEFINIDO CON EL DEBIDO CUIDADO? CUÁL DEBE SER LA INFORMACIÓN QUE CIRCULE DESDE LOS PUNTOS DE VISTAS DE:
  - SU CONTENIDO
  - SU PRESENTACIÓN
  - SU ORIGEN
  - SU DESTINO
  - SU PRECISIÓN
  - SU CONFIABILIDAD
  - SU CONTROL
- ¿SE HA RACIONALIZADO DE LA MEJOR MANERA POSIBLE EL FLUJO DE INFORMACIÓN, DE TAL MANERA QUE SE MINIMICE LA PÉRDIDA DE TIEMPO Y LOS COSTOS?
- ¿CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA DE COMUNICACIONES?
- ¿SE HACEN REUNIONES? SON SUFICIENTES PERO NO EXAGERADAS?
- ¿LAS PERSONAS QUE DEBEN COMUNICARSE ENTRE SÍ SE CONOCEN? ¿TIENEN UNA IDEA PRECISA DEL TRABAJO DE SU COMPAÑERO Y LA CONTRIBUCIÓN QUE ÉSTE HACE AL TRABAJO DE SÍ MISMO?
- ¿LAS COMUNICACIONES SE FORMALIZAN EN ACTAS, MEMORANDOS, INFORMES... EN FORMA PRECISA?

**b.-En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información**

- ¿SE UTILIZAN MEDIOS MECÁNICOS PARA SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN? MEDIOS AUTOMATIZADOS?
- ¿SON SUFICIENTES ESTOS MEDIOS, TENIENDO EN CUENTA EL VOLUMEN, LA PRECISIÓN Y LA OPORTUNIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN?
- ¿CUÁLES SERÍAN LOS COSTOS Y BENEFICIOS AL IMPLANTAR UN SISTEMA MÁS AVANZADO TECNOLÓGICAMENTE QUE EL EXISTENTE?
- ¿HAN SIDO UTILIZADAS CORRECTAMENTE LAS POSIBILIDADES DE LA INFORMÁTICA? ¿SUS APLICACIONES HAN SIDO PRECEDIDAS DE UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y DE UNA REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO?

**Gestión de Recursos Humanos**

Se considera de gran importancia el análisis objetivo de esta función:

a.-Puesto que indudablemente son las personas vinculadas a la organización las que construyen los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean, innovan y responden por la administración de los recursos físicos y financieros;

b.-Porque su bienestar debe ser un principio fundamental en la misión de las organizaciones, si pretende contribuir al desarrollo del país; y

c.-Porque aun cuando la tendencia ha sido la de subvalorar las dificultades en su gestión, quienes hemos dirigido organizaciones aceptamos que es quizás la función más compleja de la administración.

**La calidad y cantidad de los recursos humanos**

- ¿LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS CORRESPONDE A LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS DE LOS PLANES Y DESARROLLOS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN? ¿Y MÁS PARTICULARMENTE, A SUS FUNCIONES Y TAREAS CLAVES?
- ¿SE HA DADO UN DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL AL MISMO RITMO EN QUE HA EVOLUCIONADO LA ORGANIZACIÓN?
- ¿CÓMO SE DISTRIBUYE EL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN? ¿ES SUFICIENTE LA CANTIDAD? ¿O MÁS BIEN ES EXCESIVA?

## Clima de trabajo y Salud Ocupacional

- ¿EL CLIMA DE TRABAJO ES BUENO?
- ¿SE CONSIDERA AL PERSONAL COMO UN RECURSO, UN PROBLEMA, UN COSTO,...?
- ¿LAS RELACIONES HUMANAS SON FUNDADAS EN EL RESPETO POR EL OTRO?
- ¿LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ESTÁN DE ACUERDO CON LA LEY?
- ¿HAY AUSENTISMO POR PARTE DEL PERSONAL? ¿POR QUÉ?
- ¿SON SATISFATORIAS LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO: RUIDO, ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN, TEMPERATURA, ESTADO DE LOS LOCALES,...?
- ¿LAS CONDICIONES DE TRABAJO PROPICIAN LOS ACCIDENTES Y/O ENFERMEDADES PROFESIONALES?

## Administración de Personal

- ¿SE HACE SELECCIÓN DE PERSONAL? SON SATISFATORIOS LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? SE UTILIZAN MÉTODOS ADECUADOS PARA CONOCER LAS APTITUDES Y CAPACIDADES DE LOS ASPIRANTES? SON LOS EXÁMENES QUE SE REALIZAN SUFICIENTEMENTE EQUILIBRADOS PARA SUS FINES?
- ¿SE HACE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO Y EN LA ORGANIZACIÓN? ¿SE TIENE UN PERÍODO DE PRUEBA? AL TERMINAR ÉSTE SE EVALÚA CUIDADOSAMENTE EL DESEMPEÑO DEL NUEVO PERSONAL?
- ¿EXISTE IGUAL SALARIO PARA IGUAL TRABAJO? ¿EXISTE ESCALA DE SALARIOS? EL NIVEL SALARIAL Y DE PRESTACIONES ES SIMILAR AL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR?
- ¿SE HACEN PROMOCIONES? CON QUÉ CRITERIOS?
- ¿SE LE DA IMPORTANCIA A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL? ¿EXISTEN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?
- ¿SE APOYA EN TIEMPO Y/O FINANCIERAMENTE AL PERSONAL PARA CAPACITARSE EN PROGRAMAS EXTERNOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL O DE EDUCACIÓN SECUNDARIA O SUPERIOR?

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

---

LA SIGUIENTE ES LA GUÍA PARA ANÁLISIS DEL ENTORNO LIGERAMENTE MODIFICADA DE LA PROPUESTA POR LA DOCTORA MARTA PÉREZ EN EL DOCUMENTO YA CITADO: GUÍA PRÁCTICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PUBLICADO POR LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE. PARA SU RESOLUCIÓN RECOMIENDO ADEMÁS CONSULTAR EL LIBRO ENTORNO ORGANIZACIONAL, PUBLICADO TAMBIÉN POR LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.

REVISAR: GUÍA PRÁCTICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. MARTA PÉREZ  
ENTORNO ORGANIZACIONAL. GUZMÁN, ARCADIO Y OTROS.

---

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica de una organización. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica y plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

El ámbito del análisis del medio ambiente no necesariamente se limita a lo regional y nacional, las tendencias hacia la globalización de la economía, los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales, se han convertido en parte integral del escenario nacional de los negocios (Sanitas, Cruz Verde, EMI, etc).

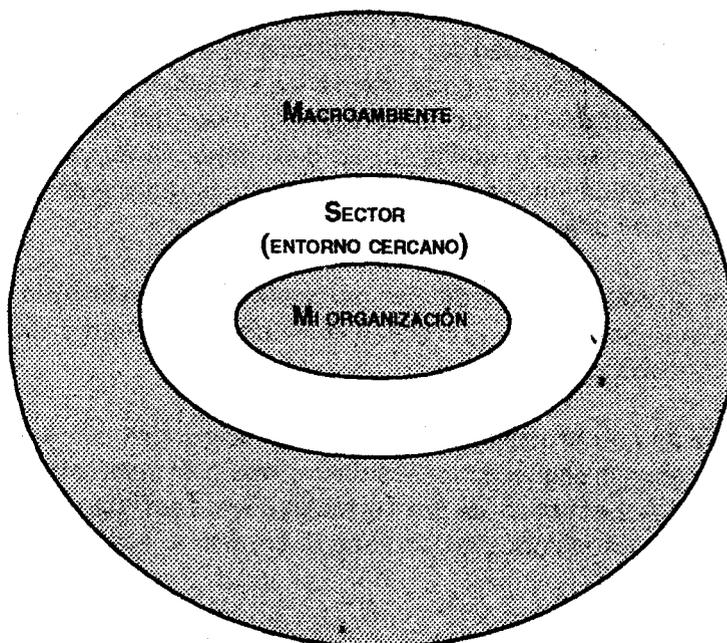
Se considera el análisis ambiental de esta manera en el espacio y simultáneamente en el tiempo. Se trata de enfocar cuál es la situación actual del medio ambiente y cómo podría llegar a presentarse en el futuro, identificando las implicaciones que en el comportamiento de la empresa se pueden deducir de dicha evaluación.

El alcance del tiempo cuando hablamos de futuro es relativo a la naturaleza de la actividad de la organización; en general, se plantea que el estudio del medio ambiente se enfoca a las tendencias de su comportamiento, en un lapso de tiempo de tres a cinco años.

La influencia que tiene y puede tener el medio ambiente en la empresa, la forma en que afecta su comportamiento y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización.

Se plantea una dimensión del entorno que enfoca el macroambiente, cuyo estudio comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la empresa.

Como segunda parte del entorno de las organizaciones, en esta metodología se propone el estudio del ambiente que está más cercano a la organización, cuál es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.



## ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Se trata de:

- a.- Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el del sector,
- b.- Analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- c.- Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

Se considera como macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis macroambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc.

Lo importante es tener claridad en que las conclusiones del estudio del macroambiente deben ser el resultado de la integración del análisis realizado en todas y cada una de las categorías consideradas. Las diversas categorías que constituyen la visión del macroambiente (lo político, económico, social,....) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto *interesa que el análisis de uno de estos elementos nos permita:*

- a- Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera, entendiendo cabalmente su definición.
- b- Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c- Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera u origina el comportamiento de la variable o fenómeno, seña-

lando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

En conformidad con lo anterior, el estudio del macroambiente en sus diferentes categorías comprende diversos niveles o etapas, a saber: descriptivo, de análisis y de obtención de conclusiones.

A nivel *descriptivo* se trata de *revisar todas las variables* o situaciones de la categoría que se esté estudiando e *identificar* aquellas que tiene o pueden tener influencia en la empresa, respondiendo en forma general a las siguientes preguntas:

- ¿CUÁL Y CÓMO ES LA POBLACIÓN ACTUAL Y POTENCIAL A LA QUE LA EMPRESA DIRIGE SUS PRODUCTOS O SERVICIO?
- ¿CUÁLES SON LAS VARIABLES, SITUACIONES Y CONDICIONES DE CARÁCTER ECONÓMICO Y SOCIAL QUE INCIDEN DETERMINANTEMENTE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA?
- ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS Y NORMAS JURÍDICAS GENERALES QUE ENMARCAN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA?
- ¿QUÉ MEDIDAS Y SITUACIONES DEL AMBIENTE POLÍTICO QUE CIRCUNDAN LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL SI ES DEL CASO?
- ¿CUÁLES SON LOS PATRONES CULTURALES QUE LA EMPRESA DEBE TENER EN CUENTA PARA LA PLANEACIÓN EN GENERAL, LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, GESTIÓN DE PERSONAL Y MERCADEO DE SUS PRODUCTOS Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN GENERAL?
- ¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS BÁSICOS DEL MEDIO AMBIENTE ECOLÓGICO GENERAL DE LA EMPRESA?
- ¿CUÁL ES LA TECNOLOGÍA DISPONIBLE ACTUALMENTE Y EN EL MEDIANO PLAZO PARA CADA UNO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA?

A nivel de *análisis* se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la empresa. Las *conclusiones* del análisis deben llevar el desarrollo de razonamiento y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico.

Con el objeto de orientar el estudio del macroambiente, a continuación se presentan guías metodológicas referidas a cada una de las categorías en que se ha descompuesto. Las guías presentan más bien de manera *universal* y *no particular* variables que deben ser estudiadas, tratando de cubrir a nivel macro aquello que puede influir en diversas organizaciones que producen servicios. Quien realice el estudio para una empresa en particular debe *seleccionar* aquellas

que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. Así mismo, debe ampliar la guía o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la empresa.

En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

---

POR FAVOR, NO OLVIDE REVISAR EL LIBRO ENTORNO ORGANIZACIONAL.

---

### ENTORNO DEMOGRÁFICO

Las variables por considerar en el estudio del Entorno Demográfico son las siguientes:

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y EN PARTICULAR DE LA POBLACIÓN ATENDIDA POR LA EMPRESA:

COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD, SEXO, EDUCACIÓN, UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y OCUPACIÓN.

POBLACIÓN TOTAL, POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA), POBLACIÓN EMPLEADA, POBLACIÓN DESEMPLEADA.

El estudio de las variables del entorno demográfico debe permitir caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. De igual manera establecer la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa. Por ejemplo para nadie escapa en la salud la importancia de desarrollar programas dirigidos al área geriátrica.

### ENTORNO ECONÓMICO

Su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes. Las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa, son las siguientes:

ANÁLISIS DE LAS TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB A NIVEL GENERAL Y PERCÁPITA.

ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA Y LAS QUE ESTÁN RELACIONADAS, UBICÁNDOLAS A NIVEL DE SECTOR ECONÓMICO, GRUPO, RAMA Y RENGLONES.

ANÁLISIS DEL NIVEL DE DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DE LA POBLACIÓN.

**TENDENCIA DEL NIVEL GENERAL DE PRECIOS (IPC) O ÍNDICE DE INFLACIÓN, DESAGREGADO POR COMPONENTES. ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE PRECIOS CORRESPONDIENTE A CADA UNA DE LAS LÍNEAS DE LA EMPRESA.**

**NIVEL DE AHORRO Y DE INVERSIÓN DE LA POBLACIÓN**

**ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA. COMPRENDE:**

- UN ESTUDIO DE LOS PLANES FUNDAMENTALES EN LOS CUALES ESTÁ COMPROMETIDO EL ACTUAL GOBIERNO. DEBE MIRARSE TAMBIÉN LOS ASPECTOS DE FINANCIACIÓN DE LOS CITADOS PLANES.
- PROGRAMA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO RELACIONADO CON LOS SECTORES: PRIMARIO, SECUNDARIO Y TERCIARIO
- POLÍTICAS DE DESCENTRALIZACIÓN
- POLÍTICAS DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### **ENTORNO SOCIAL**

**Se propone analizar las siguientes variables en su situación actual y las tendencias en su comportamiento:**

**COMPOSICIÓN SOCIAL DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA Y EN PARTICULAR DE LA ATENDIDA POR LA EMPRESA**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS EN EL EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**

**ANÁLISIS DE LA OCUPACIÓN DE LA POBLACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN SOCIAL Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO SOCIAL, DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA Y EN PARTICULAR DE LA QUE INTERESA A LA EMPRESA SEGÚN SU ÁMBITO DE ACCIÓN, TENIENDO EN CUENTA LA PROBLEMÁTICA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y BIENESTAR BÁSICAS: SALUD, VIVIENDA, EDUCACIÓN E INFRAESTRUCTURA.**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SOCIALES DE MOVILIZACIÓN, PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA POBLACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA POLÍTICA SOCIAL GUBERNAMENTAL A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL, TENIENDO EN CUENTA:**

- LOS PROGRAMAS SECTORIALES PARA EL DESARROLLO SOCIAL: SALUD, EDUCACIÓN, VIVIENDA, EMPLEO, INGRESOS, SEGURIDAD SOCIAL, JUSTICIA, MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y TRANSPORTE.
- LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS RELACIONADOS CON LA INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS BÁSICOS: ENERGÍA, AGUA POTABLE, SANEAMIENTO Y VÍAS

### **ENTORNO POLÍTICO**

**El estudio del Entorno Político comprende los siguientes aspectos:**

**UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN POLÍTICA A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA**

**UNA CARACTERIZACIÓN DE LA ESTABILIDAD POLÍTICA DEL SISTEMA Y DE LA TENDENCIA IDEOLÓGICA DEL GOBIERNO**

UNA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DEL ESTADO Y SUS INSTITUCIONES, QUE DE UNA U OTRA MANERA TIENEN QUE VER CON LA SALUD.

UN ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE PODER ESTABLECIDAS POR EL JUEGO POLÍTICO DE GRUPOS, PARTIDOS Y MOVIMIENTOS POLÍTICOS A NIVEL NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL, UBICANDO EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN ESTE CONTEXTO.

UN ANÁLISIS DE LOS GREMIOS Y GRUPOS DE PRESIÓN, QUE INFLUYEN O INTERVIENEN ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE LA SALUD (SINDICATOS, ASOCIACIONES DE USARIOS, ISS, ETC).

### ENTORNO CULTURAL

La cultura es otra dimensión importante del macroambiente de las organizaciones. El estudio de las variables que conforman este entorno implica un análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento, aunque sólo algunas de las variables podrán ser medidas.

Su importancia es tal en la época actual que muchos proyectos considerados inicialmente como exitosos fracasan si no se comprenden, aprecian o analizan los valores y el comportamiento de la población que circunda a la organización, bien sea como cliente o usuario, proveedor, trabajador o simplemente vecino.

Los principales aspectos de la cultura que hay que considerar son:

DEFINICIÓN Y CONTRASTACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA CULTURA Y CIVILIZACIÓN

CARACTERIZACIÓN DE LAS CULTURAS Y SUBCULTURAS QUE CONFORMAN LA POBLACIÓN COLOMBIANA, TENIENDO PRESENTE ASPECTOS RELACIONADOS CON: VALORES, CREENCIAS, FACTORES DE COMPORTAMIENTO, TRADICIONES Y EXPRESIONES CULTURALES Y SU INFLUENCIA SOBRE LA SALUD DE LAS COMUNIDADES (MÚSICA, TEATRO, POESÍA, DANZA, LITERATURA, PINTURA, ETC.).

VALORES, NORMAS, PREFERENCIAS Y GUSTOS QUE ADOPTAN Y TIENEN LOS INDIVIDUOS FRENTE AL CONSUMO O USO DE BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA EN SUS DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADO.

VALORES Y PATRONES DE COMPORTAMIENTO.

### ENTORNO JURÍDICO

Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal,

originarias de la misma constitución política y otras especiales (Superintendencia de salud por ejemplo).

*LA CONSTITUCIÓN NACIONAL* GARANTIZA LA LIBERTAD DE EMPRESA Y LA INICIATIVA PRIVADA DENTRO DE LOS LÍMITES DEL BIEN COMÚN, PERO LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA ECONOMÍA ESTARÁ A CARGO DEL ESTADO, PUDIENDO INTERVENIR, EXPROPIAR E INDEMNIZAR. SE TRATA DE IDENTIFICAR LA INCIDENCIA QUE TIENE LA CONSTITUCIÓN NACIONAL EN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

*LA LEGISLACIÓN COMERCIAL* BÁSICA QUE INCIDE EN EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA. EL CÓDIGO DE COMERCIO SIRVE DE MARCO JURÍDICO EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL.

*LA LEGISLACIÓN LABORAL* DE MAYOR INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA. EL MARCO JURÍDICO UTILIZADO ES EL CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO QUE CONTIENE NORMAS: "...QUE TIENEN LA FINALIDAD DE LOGRAR JUSTICIA EN LAS RELACIONES QUE SURGEN ENTRE EL PATRONO Y TRABAJADORES DENTRO DE UN ESPÍRITU DE COORDINACIÓN ECONÓMICA Y EQUILIBRIO SOCIAL" (ARTÍCULO 1, C.S.T.)

EL CÓDIGO DEFINE EL CONCEPTO DE TRABAJO, LAS CLASES DE CONTRATO, SUS ELEMENTOS ESENCIALES, EL DERECHO DE ASOCIACIÓN DEL TRABAJADOR, LOS TIPOS DE SINDICATOS Y LAS PRERROGATIVAS CONCEDIDAS A QUIENES LO DIRIGEN; ESTABLECE EL DERECHO A LA HUELGA Y LOS TRIBUNALES DE ARBITRAMIENTO. LAS JORNADAS LABORALES, LAS HORAS EXTRAS, LOS TURNOS NOCTURNOS, ETC.

*LA LEGISLACIÓN PENAL* QUE SE ESTABLECE EN EL CÓDIGO PENAL .

*LA LEGISLACIÓN CIVIL* FUNDAMENTAL QUE REGULA EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA.

*LA LEGISLACIÓN FISCAL* ESTABLECE EL SISTEMA TRIBUTARIO EN EL PAÍS.

ES IMPORTANTE ANALIZAR LA INCIDENCIA QUE TIENE EN LA EMPRESA LO EXIGIDO LEGALMENTE EN RELACIÓN CON:

- EL IMPUESTO A LA RENTA
- LA RETENCIÓN EN LA FUENTE
- EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, IVA
- LOS IMPUESTOS MUNICIPALES DE INDUSTRIA, Y COMERCIO
- EL IMPUESTO PREDIAL Y COMPLEMENTARIOS
- OTROS IMPUESTOS Y/O SOBRETASAS (SAYCO POR EJEMPLO)

*LEGISLACIÓN ESPECIAL:* COMPRENDE LAS NORMAS Y REGLAMENTACIONES ESPECIALES QUE REGULAN EL COMPORTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO DE LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN GENERAL Y ESPECÍFICAMENTE SEGÚN SU NATURALEZA, ACTIVIDAD Y TAMAÑO. ESTAS NORMAS EMANAN DE LOS DIFERENTES MINISTERIOS O DE LAS INSTANCIAS ADMINISTRATIVAS GUBERNAMENTALES A NIVEL LOCAL, REGIONAL O NACIONAL.

SE RELACIONAN A CONTINUACIÓN ALGUNAS FUENTES U ORIGEN DE LA LEGISLACIÓN ESPECIAL QUE PUEDEN AFECTAR EL SECTOR SALUD:

- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES
- SUPERINTENDENCIA DE SALUD
- CÁMARA DE COMERCIO
- SECRETARÍAS DE SALUD PÚBLICA
- SECRETARÍA DE HACIENDA MUNICIPAL
- SECRETARÍA DE GOBIERNO MUNICIPAL
- INSTITUTO DE LOS SEGUROS SOCIALES
- CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR
- INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR
- SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE

Existen normas que regulan la actividad administrativa de las entidades de carácter público y en este contexto debe además estudiarse el papel de las instituciones que controlan la gestión de dichas organizaciones.

#### ENTORNO TECNOLÓGICO

El estudio del Entorno Tecnológico debe ofrecer una visión del mercado del tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponibilidad a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aportar criterios para la formulación de los planes de la empresa.

Se entiende en esta guía metodológica que la tecnología comprende:

- LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS ASOCIADOS A LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.
- LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE SIRVE PARA REALIZAR DICHOS PROCESOS.
- LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL REQUERIDO PARA EJECUTAR LAS TAREAS PROPIAS DE DICHOS PROCESOS.
- LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ASOCIADA A TALES PROCESOS.

En concordancia con lo anterior el análisis del entorno Tecnológico debe cubrir:

UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DIFERENTES TECNOLOGÍAS DISPONIBLES EN EL MERCADO EN CADA UNO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS, RELACIONADOS

CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA, SEÑALANDO SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y/O DESVENTAJAS, ORIGEN E IDENTIFICACIÓN DE SUS PRODUCTORES O PROVEEDORES Y PRECIOS ESTIMADOS.

UNA IDENTIFICACIÓN DE LAS TENDENCIAS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO EN LOS PROCESOS MENCIONADOS, OBTENIENDO EL MÁXIMO DE INFORMACIÓN POSIBLE, SEÑALADA EN EL PUNTO ANTERIOR.

**El análisis debe llevar a contrastar por procesos, lo siguiente:**

LA TECNOLOGÍA MÁS AVANZADA A NIVEL DEL MERCADO INTERNACIONAL.

LA TECNOLOGÍA MÁS AVANZADA UTILIZADA POR LOS COMPETIDORES

EL NIVEL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ALCANZADO EN EL ÁMBITO EN QUE OPERA LA EMPRESA RELACIONADA CON SU ACTIVIDAD, Y

EL NIVEL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA EMPRESA

**Para ello se debe tener una visión clara de aspectos tales como: la productividad, el ahorro de insumos, la calidad, el espacio utilizado, los costos de producción, distribución y administración, la cobertura del servicio, etc.**

### **ENTORNO Ecológico**

**Los objetivos fundamentales del análisis del Entorno Ecológico son los siguientes:**

DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE CARÁCTER GEOGRÁFICO Y TOPOGRÁFICO DE LAS REGIONES QUE ATIENDE LA EMPRESA Y QUE SE TIENEN COMO SEDE DE SUS INSTALACIONES E IDENTIFICAR LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.

IDENTIFICAR LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS NATURALES Y DE INFRAESTRUCTURA QUE TIENE LA REGIÓN QUE CONSTITUYE EL ÁMBITO GEOGRÁFICO DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA Y ANALIZAR LA INCIDENCIA QUE TIENE ESTA SITUACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

CONOCER EL IMPACTO AMBIENTAL QUE GENERAN LAS LABORES QUE REALIZA LA EMPRESA E IDENTIFICAR CRITERIOS, ASPECTOS Y SITUACIONES QUE DEBÉN TENERSE PRESENTE EN LA FORMULACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO.

CONOCER LAS POSIBILIDADES, INCENTIVOS Y RESTRICCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, DERIVADAS DE LAS REGLAMENTACIONES QUE REGULAN LA CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

### El estudio del entorno ecológico comprende lo siguiente:

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA RELACIONADAS CON SU COMPORTAMIENTO DESDE EL PUNTO DE VISTA ECOLÓGICO:

- INSUMOS
- PROCESOS DE TRABAJO
- PRODUCTOS FINALES Y ELEMENTOS RESIDUALES
- RETROALIMENTACIÓN
- AMBITO GEOGRÁFICO DE OPERACIÓN

ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA QUE TIENE EN EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA, LAS LEYES Y REGLAMENTACIONES ESTABLECIDAS PARA LA CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN DONDE SE UBICA LA EMPRESA Y SUS INSTALACIONES Y DE LAS REGIONES DONDE SE UBICAN LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS QUE PRODUCE, CONSIDERANDO ASPECTOS RELACIONADOS CON LA TOPOGRAFÍA, EL CLIMA, LA DISPONIBILIDAD Y ACCESO A RECURSOS NATURALES Y LA GEOGRAFÍA EN GENERAL.

DETERMINACIÓN DE LOS EFECTOS AMBIENTALES QUE PRODUCE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES CONTAMINANTES DE LA EMPRESA Y DE LAS CLASES DE CONTAMINANTES DE LA ACTIVIDAD (RADIOACTIVIDAD, POR EJEMPLO)

### ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo servicio).

Para estudiar cada uno de los negocios (conjuntos de productos-mercados) que tiene la empresa o entidad corporativa, la aplicación del modelo a través de la guía propuesta por la doctora Marta Pérez, lleva a responder en forma general a los siguientes interrogantes:

- ¿CUÁLES SON LAS BARRERAS DE ENTRADA A LA INDUSTRIA O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA?
- ¿QUÉ TAN INTENSA ES LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES?
- ¿QUÉ TAN INTENSA ES LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS?
- ¿CUÁL ES EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES?

¿CUÁL ES EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES?

¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN ESTA INDUSTRIA?

La respuesta a estos interrogantes se deriva del análisis de cada una de las fuerzas que determinan el comportamiento estructural del sector, a saber:

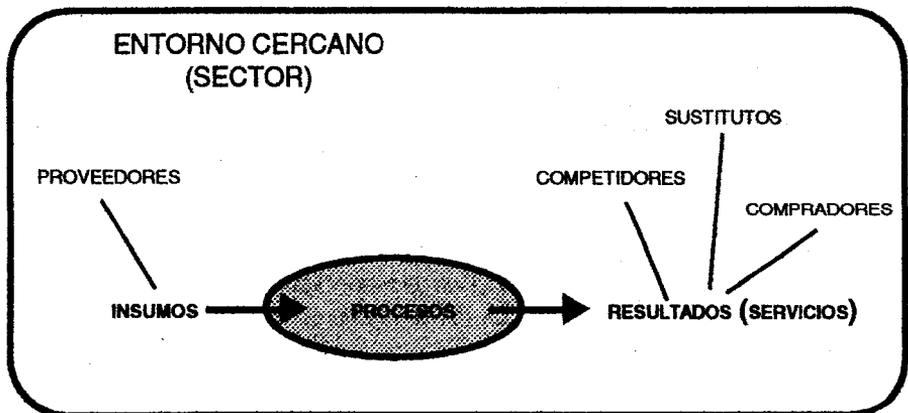
Competidores potenciales, cuya amenaza se analiza a través del estudio de las barreras de entrada a la industria o actividad en cuestión.

Competidores existentes

Sustitutos del bien o servicio

Compradores del bien o servicio

Proveedores de materias primas y materiales para la producción del bien o servicio.



El interrogante sobre los factores clave de éxito en la industria en estudio, se puede responder con base en las conclusiones sobre el análisis de las cinco fuerzas enunciadas.

#### COMPETIDORES POTENCIALES

Usted hace una gran inversión en un equipo de resonancia magnética y a los tres meses sus competidores compran un equipo mejor!

El ingreso de nuevos competidores al mercado en estudio, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el bien o servicio analizado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras en la entrada, según su naturaleza y grado pueden ser o no amenazantes para la empresa o el negocio de su interés.

Identifique y analice cuáles son las barreras de entrada de competidores potenciales, califique su importancia. A continuación se enuncian las barreras más comunes que orientarán el análisis de esta fuerza.

**ECONOMÍAS DE ESCALA:** REDUCCIÓN EN LOS COSTOS UNITARIOS DE UN PRODUCTO U OPERACIÓN O FUNCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE LA COMERCIALIZACIÓN, EN TANTO QUE AUMENTA EL VOLUMEN ABSOLUTO POR PERÍODO. SI USTED HACE MÁS EXÁMENES DISMINUYE EL VALOR UNITARIO?

**DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO:** LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO QUE LO HACEN DIFERENTE, INCLUSO HASTA SER PERCIBIDO COMO ÚNICO EN EL MERCADO POR SU USO O APLICACIÓN. PUEDE TRATARSE DE UN ATRIBUTO PROPIO DEL DISEÑO, DE LA PRESENTACIÓN, DEL SERVICIO AL CLIENTE. EL SERVICIO ES UN VALOR AGREGADO.

**IDENTIFICACIÓN DE MARCA:** SE REFIERE A LA ASOCIACIÓN QUE HACE EL COMPRADOR CON MARCAS EXISTENTES EN EL MERCADO, QUE LO PUEDE LLEVAR INCLUSIVE A IDENTIFICAR UN PRODUCTO CON UNA MARCA. LA GENTE PREFERE UNA CLÍNICA DE PRESTIGIO. POSICIONAMIENTO!

**REQUISITOS DE CAPITAL:** NECESIDAD DE INVERTIR GRANDES RECURSOS FINANCIEROS EN LA INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN, EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, INVENTARIOS Y/O PUBLICIDAD, EN LA COMERCIALIZACIÓN. EL EQUIPO ES TAN COSTOSO QUE ES MUY DIFÍCIL QUE ALGUIEN ARRIESGUE LA INVERSIÓN PARA COMPETIR CONMIGO.

**ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** SE RELACIONA CON LA ACEPTACIÓN DE COMERCIALIZAR EL PRODUCTO DEL NUEVO COMPETIDOR A TRAVÉS DE LOS CANALES EXISTENTES, CON BASE EN CONDICIONES QUE LE RESTRINJAN LA CAPACIDAD DE COMPETENCIA A LA EMPRESA QUE ENTRA EN EL MERCADO. YO TENGO LOS CONTRATOS DE TODAS LAS EPS E IPS Y VA SER MUY DIFÍCIL QUE ME LOS QUITEN!

**CURVA DE EXPERIENCIA O APRENDIZAJE:** SE REFIERE A LA REDUCCIÓN DE COSTOS (O VENTAJA PARA COMPETIDORES EXISTENTES), COMO EFECTO DE LA EXPERIENCIA EN LOS PROCESOS DE TRABAJO. COMO NOSOTROS YA APRENDIMOS A HACER LOS EXÁMENES NOS EQUIVOCAMOS MENOS Y ECONOMIZAMOS INSUMOS.

**ACCESO A INSUMOS:** EXISTENCIA DE UN ACCESO FAVORABLE DE LAS MATERIAS PRIMAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS QUE POTENCIALMENTE PUEDEN ENTRAR A LA INDUSTRIA. LOS PROVEEDORES ESTÁN CONTENTOS CONMIGO, A MI ME DARÁN PRIMERO LOS INSUMOS.

**POLÍTICAS GUBERNAMENTALES:** REQUISITOS Y RESTRICCIONES QUE IMPONE EL GOBIERNO EN SUS LEYES Y OTRAS NORMAS PARA EL INGRESO DE NUEVAS EMPRESAS AL MERCADO. SE DERIVAN COMÚNMENTE DE CONTROLES SOBRE CONTAMINACIÓN, NORMAS DE SEGURIDAD Y DE SALUD, MEDIDAS SOBRE ACCESO A INSUMOS.

**REACCIÓN ESPERADA:** SE REFIERE A LA REACCIÓN DE LAS EMPRESAS EXISTENTES RESPECTO DE LA ENTRADA DE UN NUEVO COMPETIDOR. ESTA REACCIÓN SE PUEDE TRADUCIR EN BLOQUEO DE PRECIOS, ALIANZAS ENTRE LOS QUE DOMINAN EL MERCADO, PRESIÓN ANTE EL GOBIERNO, MONOPOLIO DE INSUMOS.

#### **COMPETIDORES EXISTENTES**

**Analice las variables que están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado.**

**A continuación se enuncian criterios y elementos que deben ser estudiados para lograr conclusiones sobre el comportamiento de esta fuerza.**

**CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA:** SE REFIERE AL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA Y DE LA OFERTA DEL PRODUCTO O PRODUCTOS ESTUDIADOS. DEBE ANALIZARSE HISTÓRICAMENTE SOBRE LAS TENDENCIAS.

**CONCENTRACIÓN DE COMPETIDORES:** SE TRATA DE IDENTIFICAR SI SON POCAS EMPRESAS LAS QUE DOMINAN EL MERCADO O SI POR EL CONTRARIO SE DA UN FENÓMENO DE ATOMIZACIÓN.

**BALANCE DE COMPETIDORES:** TAMAÑO Y RECURSOS PERCIBIDOS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS.

**DIVERSIDAD DE COMPETIDORES:** DIFERENCIAS EN LAS ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS COMPETIDORAS.

**INTERESES CORPORATIVOS:** SE REFIERE A LA IMPORTANCIA E INTERÉS QUE TIENE EL NEGOCIO EN ESTUDIO PARA LA FIRMA O ENTIDAD CORPORATIVA. POR EJEMPLO PARA EL VENDEDOR DE EQUIPOS O DE INSUMOS.

**COSTOS FIJOS ELEVADOS:** SE DEBE CONOCER Y COMPARAR LA RELACIÓN ENTRE COSTOS FIJOS Y VALOR AGREGADO.

**INCREMENTOS IMPORTANTES DE CAPACIDAD:** SE TRATA DE IDENTIFICAR SI EL SECTOR ENFRENTA PERÍODOS RECURRENTES DE EXCESOS DE CAPACIDAD.

**DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO.**

**IDENTIFICACIÓN DE MARCA.**

**BARRERAS DE SALIDA:** SON FACTORES QUE RESTRINGEN LA SALIDA DE LAS EMPRESAS DE UNA INDUSTRIA:

**ACTIVOS ESPECIALIZADOS:** TIENE QUE VER CON EL HECHO DE TENER ACTIVOS TAN ESPECIALIZADOS, LO CUAL IMPLICARÍA UN REDUCIDO VALOR DE LIQUIDACIÓN O COSTOS ELEVADOS DE CONVERSIÓN SI SE QUISIERA CAMBIAR DE ACTIVIDAD. YA COMPRE EL EQUIPO, CÓMO LO VENDO?

**BARRERAS EMOCIONALES:** LA RESISTENCIA A LIQUIDAR O SALIR DEL NEGOCIO GENERADAS POR COMPROMISOS DE CARÁCTER AFECTIVO.

**RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES:** RESTRICCIONES O LIMITACIONES QUE IMPONE EL GOBIERNO PARA LIQUIDAR UN NEGOCIO. RAZONES DE INTERÉS PÚBLICO.

### **SUSTITUTOS**

Se entiende por sustitutos aquellos bienes que cumplen la misma función del producto en estudio. Por tanto en el contexto del análisis estructural del sector es importante identificar si existen sustitutos y si estos constituyen una amenaza para el sector y para la empresa en particular. Esto es muy frecuente en medicamentos y en algunos otros insumos médicos.

Podríamos considerar como variables que nos permitan lograr conclusiones al respecto las siguientes:

**DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS:** SE REFIERE A LA EXISTENCIA DE SUSTITUTOS Y A SU ACCESO.

**RELACIÓN VALOR/PRECIO PRODUCTO SUSTITUTO:** RELACIÓN ENTRE EL PRECIO DEL PRODUCTO ESTUDIADO Y EL DEL SUSTITUTO.

**COSTOS DE CAMBIO:** EN ESTE CONTEXTO SE RELACIONA CON LOS COSTOS EN QUE INCURRE EL COMPRADOR DEL PRODUCTO POR CAMBIAR DEL USO O CONSUMO DEL PRODUCTO ESTUDIADO POR UN SUSTITUTO.

**PROPENSIÓN DE COMPRADORES A SUSTITUIR:** TENDENCIA O PROPENSIÓN QUE EXISTE EN LOS COMPRADORES DEL PRODUCTO EN ESTUDIO A REEMPLAZARLOS POR UN SUSTITUTO.

### **COMPRADORES**

La competencia en todos los sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores (EPS, IPS, ESS, etc) con las empresas que producen el servicio.

MANUAL DE TARIFAS

EXCLUSIONES

FORMULARIO DE MEDICAMENTOS

RESTRICCIONES

### PROVEEDORES

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis del comportamiento de un sector industrial. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo con su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

En otras palabras, los proveedores pueden tener frente a las empresas compradoras que nos interesan, un determinado poder de negociación suficiente para amenazar el desarrollo de las mismas; por tanto el análisis de esta fuerza debe contribuir a la formulación de estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa.

Debe entonces analizarse las siguientes variables que comprenden el estudio de la empresa:

**CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES:** SE TRATA DE IDENTIFICAR SI LA MAYOR PARTE DE LA PROVISIÓN DE INSUMOS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ES REALIZADA POR POCAS O POR MUCHAS FIRMAS. POR EJEMPLO LAS UNIDADES DE DIÁLISIS RENAL O LAS SALAS DE CIRUGÍA.

**IMPORTANCIA DEL VOLUMEN PARA LOS PROVEEDORES:** SE REFIERE A LA IMPORTANCIA DEL VOLUMEN DE COMPRAS QUE HACEN LAS EMPRESAS DEL SECTOR A LOS PROVEEDORES (LAS VENTAS DEL SECTOR EN RELACIÓN CON LAS VENTAS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES).

**COMPRAS A LOS PROVEEDORES / TOTAL DE COMPRAS:** SE REFIERE A LA PARTICIPACIÓN QUE TIENEN LOS PROVEEDORES DE INSUMOS EN EL VALOR TOTAL DE LAS COMPRAS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

**DIFERENCIACIÓN DE INSUMOS:** SE REFIERE AL HECHO DE SI LOS PRODUCTOS DEL GRUPO PROVEEDOR ESTÁN O NO DIFERENCIADOS.

**COSTOS DE CAMBIO:** EN ESTE CONTEXTO, SE REFIERE A LOS COSTOS EN QUE INCURRE EL COMPRADOR CUANDO CAMBIA DE PROVEEDOR. POR SUPUESTO, LA EXISTENCIA DE ESTOS COSTOS LE PUEDE DÁR UN RELATIVO PODER DE NEGOCIACIÓN A LOS PROVEEDORES, SITUACIÓN QUE NO ES FAVORABLE A LAS EMPRESAS DEL SECTOR. POR EJEMPLO, MUCHOS PROVEEDORES OBSEQUIAN EQUIPOS QUE SOLO PUEDEN SER USADOS CON SUS PRODUCTOS, EL CAMBIO DEL PROVEEDOR IMPLICA COMPRAR OTRO EQUIPO.

**DISPONIBILIDAD DE INSUMOS SUSTITUTOS:** SE REFIERE A LA EXISTENCIA, DISPONIBILIDAD Y ACCESO A INSUMOS SUSTITUTOS.

**IMPACTO DE LOS INSUMOS:** SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

**INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE:** LA POSIBILIDAD DE QUE LOS PROVEEDORES SE INTEGREN HACIA ADELANTE, ES DECIR QUE PRODUZCAN LOS BIENES O SERVICIOS DE LA INDUSTRIA EN CONSIDERACIÓN, ESTO PUEDE CONSTITUIR UNA AMENAZA PARA LAS EMPRESAS EXISTENTES.



## 2.-ADAPTACION DE UNA SOLUCION

Es muy claro que el análisis descrito nos permitirá preparar una alternativa para un resultado bueno, bonito y barato. Toda esta información obtenida puede ser sometido al proceso de investigación operativa descrito por Reynaldo Carvajal Ortiz e Ivonne Villa Ramírez en el documento Investigación Operativa para el mejoramiento de la Calidad en los Servicios de Salud y que voy a resumir en tres procedimientos que me parecen claves:

### 1.-PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Los doctores Carvajal y Villa proponen la siguiente matriz para identificar el problema prioritario:

| PROBLEMA IDENTIFICADO  | FREC. | IMPORT.         | VULNER. | TOTAL           |            |  |             |  |                |  |               |   |                |   |                |   |           |   |            |   |                |   |                |   |                 |   |                 |   |
|--|-------|-----------------|---------|-----------------|------------|--|-------------|--|----------------|--|---------------|---|----------------|---|----------------|---|-----------|---|------------|---|----------------|---|----------------|---|-----------------|---|-----------------|---|
|  |       |                 |         |                 |            |  |             |  |                |  |               |   |                |   |                |   |           |   |            |   |                |   |                |   |                 |   |                 |   |
| <p><b>CRITERIOS PARA CALIFICACIÓN:</b></p> <table border="0"> <thead> <tr> <th colspan="2">FRECUENCIA</th> <th colspan="2">IMPORTANCIA</th> <th colspan="2">VULNERABILIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUY FRECUENTE</td> <td>3</td> <td>MUY IMPORTANTE</td> <td>3</td> <td>MUY VULNERABLE</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>FRECUENTE</td> <td>2</td> <td>IMPORTANTE</td> <td>2</td> <td>VULNERABILIDAD</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>POCO FRECUENTE</td> <td>1</td> <td>POCO IMPORTANTE</td> <td>1</td> <td>POCO VULNERABLE</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>A MAYOR PUNTAJE MAYOR PRIORIDAD DEL PROBLEMA<br/>(MUY FRECUENTE, MUY IMPORTANTE Y MUY VULNERABLE)</b></p> |       |                 |         |                 | FRECUENCIA |  | IMPORTANCIA |  | VULNERABILIDAD |  | MUY FRECUENTE | 3 | MUY IMPORTANTE | 3 | MUY VULNERABLE | 3 | FRECUENTE | 2 | IMPORTANTE | 2 | VULNERABILIDAD | 2 | POCO FRECUENTE | 1 | POCO IMPORTANTE | 1 | POCO VULNERABLE | 1 |
| FRECUENCIA   |       | IMPORTANCIA     |         | VULNERABILIDAD  |            |  |             |  |                |  |               |   |                |   |                |   |           |   |            |   |                |   |                |   |                 |   |                 |   |
| MUY FRECUENTE  | 3     | MUY IMPORTANTE  | 3       | MUY VULNERABLE  | 3          |  |             |  |                |  |               |   |                |   |                |   |           |   |            |   |                |   |                |   |                 |   |                 |   |
| FRECUENTE  | 2     | IMPORTANTE      | 2       | VULNERABILIDAD  | 2          |  |             |  |                |  |               |   |                |   |                |   |           |   |            |   |                |   |                |   |                 |   |                 |   |
| POCO FRECUENTE   | 1     | POCO IMPORTANTE | 1       | POCO VULNERABLE | 1          |  |             |  |                |  |               |   |                |   |                |   |           |   |            |   |                |   |                |   |                 |   |                 |   |

2.- DEFINICIÓN DE CAUSAS VITALES

Una vez priorizados los problemas Carvajal y Villa proponen una matriz similar para definir las causas vitales de ese problema. La idea es trabajar por grupos la causalidad del problema que está llevando a un proceso inadecuado, las causas se califican de manera similar pero en este caso se agrega una columna de porcentaje para utilización de la técnica de pareto si se requiere:

| Problema prioritario: |       |         |         |       |     |
|-----------------------|-------|---------|---------|-------|-----|
| Causas identificadas  | FREC. | IMPORT. | VULNER. | TOTAL | %   |
|                       |       |         |         |       |     |
|                       |       |         |         |       |     |
|                       |       |         |         |       |     |
|                       |       |         |         |       |     |
|                       |       |         |         |       |     |
|                       |       |         |         |       |     |
|                       |       |         |         |       |     |
|                       |       |         |         |       |     |
|                       |       |         |         |       |     |
| TOTAL                 |       |         |         |       | 100 |

| CRITERIOS PARA CALIFICACIÓN: |   |  |                 |   |  |                 |   |  |
|------------------------------|---|--|-----------------|---|--|-----------------|---|--|
| FRECUENCIA                   |   |  | IMPORTANCIA     |   |  | VULNERABILIDAD  |   |  |
| MUY FRECUENTE                | 3 |  | MUY IMPORTANTE  | 3 |  | MUY VULNERABLE  | 3 |  |
| FRECUENTE                    | 2 |  | IMPORTANTE      | 2 |  | VULNERABILIDAD  | 2 |  |
| POCO FRECUENTE               | 1 |  | POCO IMPORTANTE | 1 |  | POCO VULNERABLE | 1 |  |

A MAYOR PUNTAJE MAYOR CAUSALIDAD  
(MUY FRECUENTE, MUY IMPORTANTE Y MUY VULNERABLE)

**3.-ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

La tercera matriz va dirigida a cuantificar las alternativas de solución y sigue un modelo similar:

3.1.-Se hace una formulación de resultados esperados

| PROBLEMA | RESULTADO ESPERADO |
|----------|--------------------|
|          |                    |
|          |                    |

3.2.- Se hace un análisis de viabilidad utilizando la técnica de campos de fuerza en la cual se confrontan aquellas fuerzas que tratan de impedir el cambio con las fuerzas que lo favorecen para expresar la viabilidad en términos de SI y No.\*

| CAUSA VITAL | RESULTADO ESPERADO | ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | FACTORES FAVORABLES | FACTORES DESFAVORABLES | VIABILIDAD |
|-------------|--------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|------------|
| C1          | RE1                | A1                       |                     |                        |            |
|             |                    | A2                       |                     |                        |            |
|             |                    | A3                       |                     |                        |            |
| C2          | RE2                | A1                       |                     |                        |            |
|             |                    | A2                       |                     |                        |            |
|             |                    | A3                       |                     |                        |            |
| ETC         |                    |                          |                     |                        |            |

\*SI DESEA MAYOR CLARIDAD SOBRE LA METODOLOGÍA DEBE CONSULTAR EL LIBRO PLANTEADO: CARVAJAL R. VILLA I. INVESTIGACIÓN OPERATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD.

3.3. El paso final es tratar de darle una cuantificación a la viabilidad de cada alternativa de solución:

| CAUSAS | ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | TIEMPO | COSTO | RIESGO | TOTAL |
|--------|--------------------------|--------|-------|--------|-------|
| C1     | A1                       |        |       |        |       |
|        | A2                       |        |       |        |       |
|        | A3                       |        |       |        |       |
| C2     | A1                       |        |       |        |       |
|        | A2                       |        |       |        |       |
|        | A3                       |        |       |        |       |
| ETC    |                          |        |       |        |       |

| CRITERIOS PARA CALIFICACIÓN: |   |             |   |        |   |
|------------------------------|---|-------------|---|--------|---|
| TIEMPO IMPLEMENTACIÓN        |   | COSTO       |   | RIESGO |   |
| CORTO                        | 1 | BAJO        | 1 | BAJO   | 1 |
| PROLONGADO                   | 2 | MEDIO       | 2 | MEDIO  | 2 |
| MUY PROLONGADO               | 3 | MUY COSTOSO | 3 | ALTO   | 3 |

A MENOR PUNTAJE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN TIENE MEJORES POSIBILIDADES DE IMPLEMENTACIÓN.  
(IMPLEMENTACIÓN RÁPIDA, DE BAJO COSTO Y DE BAJO RIESGO)

A pesar de que este tipo de métodos, o similares, han sido descritos por otros autores como procedimiento de trillaje, parrilla de análisis, método de Halon, índice Q (cuando los problemas se jerarquizan según el impacto sobre la esperanza de vida) o escala de medio lineal; creo que el método que describen los profesores Carvajal y Villa es fácil de aplicar y plantea algunos ejemplos y expone otras estrategias a seguir en nuestro medio. (¿Para qué complicarnos más?)

**Criterios utiles que pueden servir de guía para determinar la importancia de los problemas:**

Incidencia y prevalencia de los casos o de las situaciones.  
Magnitud, relacionada con la posibilidad de que el problema se extienda.  
Riesgo de muerte de personas.  
Viabilidad: recursos para abordarlo.  
Vulnerabilidad: conocimiento o experiencias existentes al respecto.  
Severidad: grado de incapacidad que genera.  
Factibilidad de intervención.  
Posibilidad de obtención de apoyo.  
Existencia de recursos humanos.  
Severidad económica

FUENTE: BALLESTEROS H. VITANCURT A. SÁNCHEZ D. BASES CIENTÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN, MCGRAW HILL 1997.

### **Ejercicio**

El Hospital Universitario del Valle es un hospital de nivel III donde se desarrolla poca cirugía programada de alta complejidad como debería corresponder a su nivel. ¿Por qué?

La principal causa vital de eso es el elevado ingreso de pacientes por urgencias traumáticas.

#### **Alternativas de solución:**

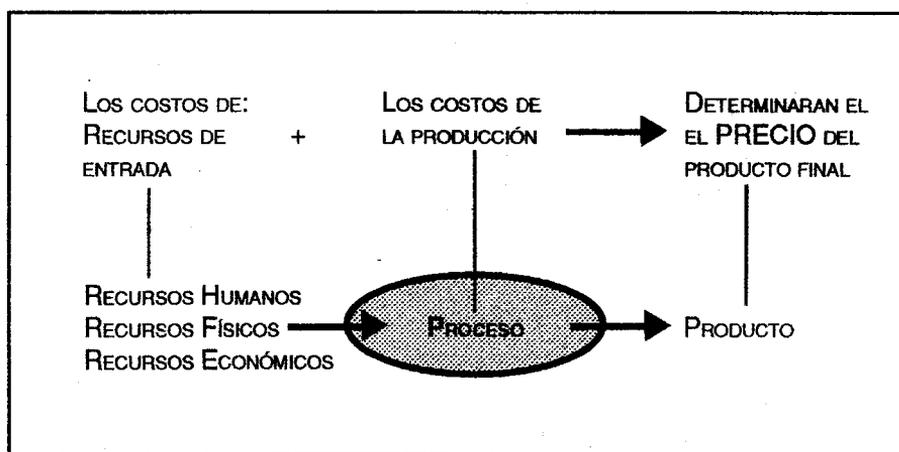
- Aumentar la capacidad instalada del HUV.
- Fortalecer una red de urgencias en Cali
- Cerrar el servicio de urgencias del HUV.
- Exigir que todo paciente que llegue a urgencias venga remitido.
- Exigir el cinturón de seguridad en automóviles
- Exigir el uso de cascos por motociclistas.
- Establecer la ley zanahoria.
- Establecer la ley desarme.

Haga un análisis de alternativas de solución según tiempo, costo y riesgo de su implementación.

#### 4. -EL COSTO DE LA SOLUCIÓN

Como puede observarse uno de los factores a tener en cuenta en la selección de las alternativas de solución es el cálculo de los costos de esa solución.

Si regresamos a nuestro esquema general encontramos que:



El cálculo de costos en salud es considerado un "coco" de la administración, realmente aunque requiere un poco de dedicación no es tan difícil calcularlos, yo no me voy a referir al tema por cuanto no soy un experto y si usted revisa el manual **¿Cómo calcular los costos en salud?** Guía para profesionales de la salud escrita por el doctor Sergio Castaño Convers y publicada por el Centro de Gestión Hospitalaria (Bogotá, 1997), comprenderá sin complicaciones como trabajar esta variable y podrá calcular sus costos básicos.\*

Existiendo ese manual tan claramente explicativo no es factible para mi intentar algo superior y prefiero dar algunas pautas sobre la variable de mercadeo que si compete más a mi área de interés: EL PRECIO DEL PRODUCTO, (Una de las 4P clásicas del mercadeo).

\*USTED PUEDE OBTENER EL MANUAL ¿CÓMO CALCULAR LOS COSTOS EN SALUD?  
EN EL TELÉFONO 092 339 58 31

El precio es el resultado de sumar lo que me cuesta hacer el producto y lo que yo deseo ganar, pero lo que me cuesta hacer el producto tiene dos divisiones: los costos variables (los insumos que yo gasto en cada producto) y los costos fijos (el valor de un equipo por ejemplo) que no lo puedo cargar totalmente a un sólo producto sino a todos los productos que yo "haga" con el mismo equipo durante la vida útil del equipo (vaya al Manual del profesor Sergio Castaño y entiende bien todo esto).

En concreto:

$$\text{PRECIO} = \text{GASTOS VARIABLES} + \text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:**

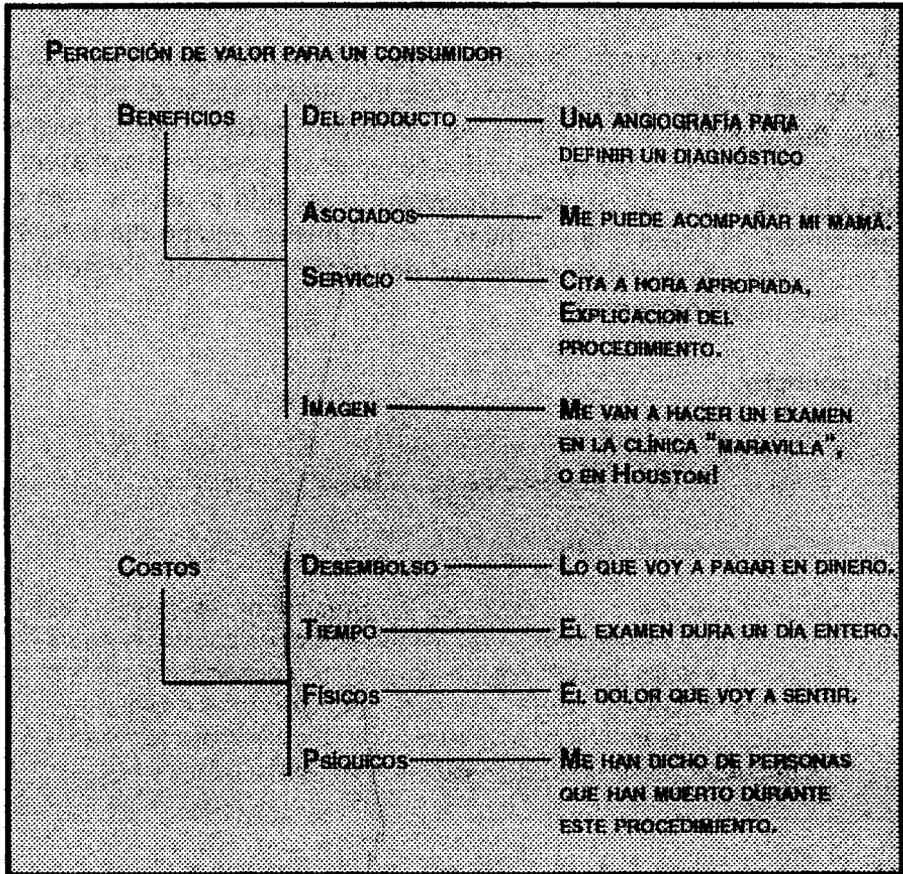
ES LO QUE APORTA CADA PRODUCTO A LA AMORTIZACIÓN DE LOS COSTOS FIJOS E INCLUYE LA "GANANCIA" O UTILIDAD. YO PUEDO DESTINAR DE CADA PRODUCTO UN % DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN AL FONDO DE CUBRIMIENTO DEL COSTO FIJO Y UN % A LA UTILIDAD. TRANSCURRIDO UN TIEMPO (O UNA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN) EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PUEDE CONVERTIRSE TOTALMENTE EN UTILIDAD O DESTINARSE A UN FONDO DE REPOSICIÓN DE EQUIPOS.

Algunos conceptos de la variable precio del mercadeo.-

El precio produce en el consumidor una percepción del valor del producto, percepción que puede variar desde dos puntos de vista: los beneficios que se obtendrán (funcionalidad) y los costos (emocionales o materiales) del producto:

- Emocional : Quiero tener un reloj Cartier.
- Funcional : Quiero un reloj con el cual pueda bucear
- Material : Quiero un reloj de \$500.000.00

En mercadeo se dice que cuando una persona desea un producto para satisfacer una necesidad tiene 4 alternativas: fabricarlo ella misma, mendigarlo, robarlo o dar algo en intercambio (dinero por ejemplo).



En mercadeo llamamos un producto costoso cuando hay que invertir mucho en él pero vale la pena, un producto es caro cuando el precio no corresponde al producto (Un Mercedes Benz es costoso, un Renault 4 es caro!).

Podemos concluir que los determinantes del precio son:

- LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN
- LA TASA DE RETORNO ESPERADA (RENTABILIDAD)
- EL PRECIO DE LA COMPETENCIA
- LA DEMANDA DEL SERVICIO (EL MERCADO)
- EL PRECIO QUE ESE MERCADO PUEDE PAGAR
- EL CONTROL ESTATAL (O DE LAS SOCIEDADES CIENTÍFICAS)

Si usted pretende fijar su precio con base al control estatal deberá controlar extremadamente los costos.

Si su precio lo define basado en costos sólo podrá sobrevivir.

Si basa su política de precios en los precios de la competencia podrá hacer penetración del mercado.

Si su precio lo basa en el mercado logrará posicionarse rápidamente.

Obviamente, es factible crear algunas mezclas.

#### ¿CÓMO AUMENTAR LA RENTABILIDAD?

Si usted desea tener mayor rentabilidad debe acudir a la ecuación del precio:

$$\text{PRECIO} = \text{COSTOS VARIABLES} + \text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

POR LO TANTO,

$$\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN} = \text{PRECIO} - \text{COSTOS VARIABLES}$$

Es decir que usted puede aumentar el margen de contribución aumentando el precio o disminuyendo el costo.

Los productos de la salud tienen precio inelástico, esto quiere decir que así suba el precio no debe disminuir significativamente la demanda y si usted rebaja el precio, la demanda tampoco disminuirá.

EJEMPLO DE PRODUCTO CON PRECIO INELÁSTICO ES LA GASOLINA, USTED SEGUIRÁ CONSUMIENDO LA MISMA CANTIDAD ASÍ SUBA, Y SI BAJA IGUAL. EJEMPLO DE PRODUCTOS CON PRECIO ELÁSTICO SERÍA LAS JOYAS O LAS BOLSAS PLÁSTICAS, EL DÍA QUE COBREN (DIRECTAMENTE) LAS BOLSAS PLÁSTICAS EN LOS SUPERMERCADOS USTED SEGUIRÁ LLEVANDO CANASTO!

Esto no significa que usted pueda aumentar olímpicamente el precio porque la existencia de la competencia se lo regula. Por eso el riesgo de los monopolios!

**¿CUÁNDO SE PUEDE AUMENTAR EL PRECIO?**

1.-Cuando su producto tiene un adecuado nivel de diferenciación. Su producto es "distinto" y la gente lo sabe! Su producto tiene un valor agregado ("IVA"). La gente lo prefiere así cueste más.

2.-Cuando su posicionamiento en el mercado es bueno. Siempre que se requiere un especialista piensan en usted! Usted podrá darse el lujo de subir su tarifa.

3.-Otra manera disimulada de subir el precio es segmentar su trabajo. Es decir si usted es dermatólogo por ejemplo puede inventarse la consulta especial para adolescentes los jueves ( y cobra un poco más) o la consulta especial para los señores, etc.

SEÑORITA, UNA CITA CON EL DOCTOR.

SI SEÑOR, LA QUIERE PARA CUALQUIER DÍA O LA PREFIERE EL DÍA DE CONSULTA ESPECIALIZADA PARA SEÑORES?

ESPECIALIZADA PARA SEÑORES? ME PARECE BUENÍSIMO!

NOTITA: ESTE ES UN EJEMPLO PARA INVITARLO A DESARROLLAR SU CREATIVIDAD!

**¿CÓMO SE PUEDEN DISMINUIR LOS COSTOS?**

1.-Mejorando la eficiencia de los procesos. (De nuevo a revisar la metodología de los profesores Carvajal y Villa).

2.-Mejorando la tecnología.

3.-Disminuyendo el valor de las compras. Comprando mayores volúmenes por ejemplo.

¿QUIERE SABER MÁS DE COSTOS?

YA LE DIJE:

CASTAÑO, SERGIO. ¿CÓMO CALCULAR SUS COSTOS?

CENTRO DE GESTIÓN HOSPITALARIA

TÁCTICA Y ESTRATEGIA:

"Mi táctica es hablarte y escucharte...  
Mi estrategia en cambio, más profunda  
y más simple,  
es que un día por fin me necesites"

Mario Benedetti



### 3.-ACTIVAR LA SOLUCION

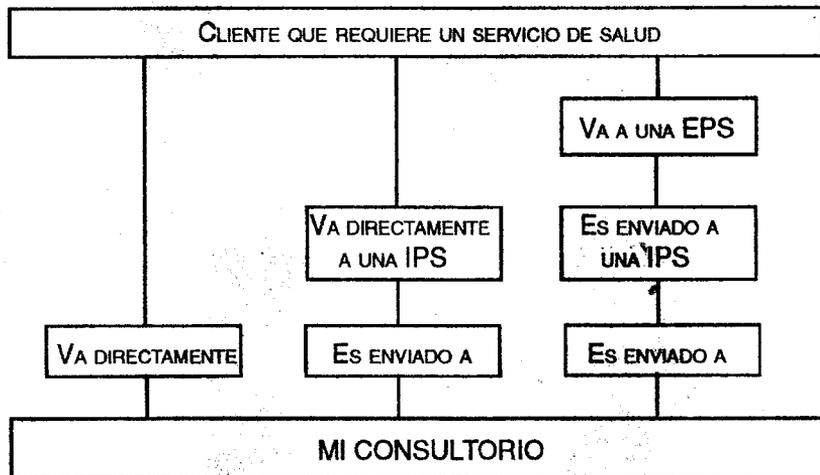
Activar la solución quiere decir ponerla en marcha, ponerla a andar.

DE NADA SIRVE EL CONOCIMIENTO SI UNO NO SABE QUE HACER CON ÉL

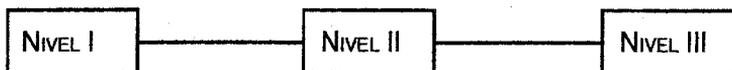
Para activar una solución, hay que tener en primer lugar el compromiso humano de todos los componentes de la organización, nada se logra sin el apoyo de la gente. ¿Cómo lograrlo? Ahí le dejo la inquietud, no es posible aquí dar fórmulas mágicas.

La activación abarca dos variables del mercadeo, la variable plaza (o distribución) y la variable promoción (o comunicación), es decir debemos ubicar físicamente la solución y decirle a la gente que ya existe la solución a la necesidad planteada.

Respecto a la distribución en el mercadeo tradicional se maneja el término canal de distribución que se refiere a la ruta física que existe entre quien ofrece y quien necesita, desde ese punto de vista en el esquema actual de la salud colombiana es posible hablar de tres canales:



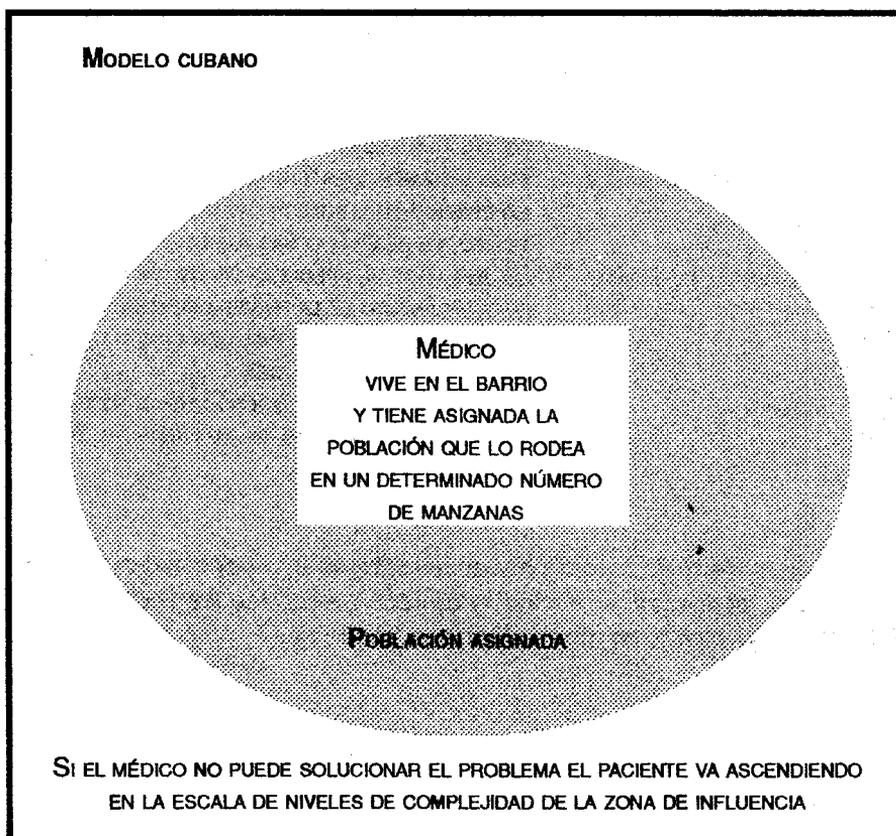
Otra manera de mirar los canales en salud sería la de los niveles de atención:



Esta canalización usada en instituciones estatales (ESEs) podría llegar a ser aplicable en instituciones privadas que aspiren captar pacientes desde los niveles inferiores.

Dentro de la variable plaza del mercadeo de servicios de salud se debe tener en cuenta además la ubicación y cobertura del servicio ofrecido.

El sistema cubano de salud pública refleja muy bien la participación de la variable plaza en salud:



Los otros componentes de la activación son los componentes de la llamada promoción (cuarta p del mercadeo tradicional):

|                     |  |
|---------------------|--|
| PUBLICIDAD          | UTILIZACIÓN DE MEDIOS PUBLICITARIOS  |
| PROPAGANDA          | LOGRAR QUE MUCHOS ME RECOMIENDEN, PROPAGAR!                                    |
| RELACIONES PUBLICAS | ACERCAMIENTO PERSONAL CON USUARIOS POTENCIALES.                                |
| VENTAS              | OFRECER DESCUENTOS, OFERTAS ESPECIALES, PREMIOS, RECOMPENSAS O BONIFICACIONES. |

Fíjese que estos componentes son aplicables no sólo al hecho de tener un producto o un servicio para ofrecer, también a la implementación de una solución. Por ejemplo:

**LA SOLUCIÓN ES LLEGAR PUNTUALMENTE A TRABAJAR**

|                     |  |
|---------------------|--|
| PUBLICIDAD:         | SE COLOCAN AVISOS Y VALLAS CON MENSAJES QUE REFUERZEN LA IMPORTANCIA DE LLEGAR A TIEMPO.   |
| PROPAGANDA:         | SE CREA UN AMBIENTE PARA QUE GENTE FRECUENTEMENTE ESTÉ HABLANDO SOBRE SU EXPERIENCIA DE LLEGAR TEMPRANO, RINDE MÁS EL TIEMPO, ME DESOCUPO MÁS RÁPIDO, ETC.   |
| RELACIONES PÚBLICAS | EL JEFE HACE UNA PEQUEÑA FIESTA PARA FESTEJAR EL CUMPLIMIENTO DE LA PRIMERA SEMANA. O HACE UN ACERCAMIENTO PERSONAL CON QUIENES NO ESTÁN LLEGANDO PUNTUALES. |
| VENTAS              | SE OFRECE UNA BONIFICACIÓN EXTRA SI TODO EL GRUPO LLEGA TEMPRANO, O CADA PERSONA QUE LLEGUE TEMPRANO, ETC  |

Si ve que la metodología de hacer investigación operativa al sistema (entradas, procesos y salidas) y aplicar mercadeo es factible para un producto, una idea, una solución o lo que sea?

#### 4.-AUDITAR y/o CONTROLAR

Hay que cuidar que los objetivos se cumplan.

El control debe ser:

Operativa: Se están haciendo las cosas?

Estratégico: En que momento debo devolverme!

El control por lo tanto no sólo sirve para verificar lo establecido, evidenciar "puntos débiles y errores" para evitarlos o rectificarlos sino que "es un proceso dirigido a observar y registrar la eficacia de los programas con el fin de mantener una comparación entre lo planificado y lo ejecutado, aplicando medidas correctivas para verificar desviaciones o mejorar el proceso"

HAIMANN-SCOTT. DIRECCIÓN Y GERENCIA. ED. HISPANO-EUROPEA, 1975.



En concreto, el proceso de control compara el comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de la gestión.

En este contexto la doctora Marta Pérez se refiere en su documento al Control de Gestión para diferenciarlo de otros procesos como la Auditoría Interna y Externa y el Control Presupuestario, donde se ejerce esa función con objetivos diferentes.

EL SIGUIENTE ES EL TEXTO DE LA GUÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO POR LA DOCTORA MARTA PÉREZ.

El control debe seguir a la planeación, por lo cual se dice consecuentemente que "*no hay planeación sin control, ni control sin planeación*".

El diseño de un sistema de evaluación y control en una organización debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL QUE TIENE LA EMPRESA?
- ¿CUÁLES SON LAS ÁREAS CLAVES DEL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA?
- ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA?
- ¿CUÁLES SON LOS INDICADORES PARA MEDIR EL COMPORTAMIENTO?
- ¿SE EVALÚAN LOS RESULTADOS DE LA COMPARACIÓN ENTRE LO PLANEADO Y LO EFECTUADO?
- ¿QUIÉN O QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DEL CONTROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?
- ¿CÓMO SE PRODUCE Y SE DIVULGA LA INFORMACIÓN PARA EJERCER EL CONTROL?

Se presenta a continuación la guía planteada para analizar el sistema de control existente en una organización.

#### OBJETIVOS

Los objetivos del sistema de control deben incluir lo siguiente:

- Alcance del sistema en cuanto a cobertura de la gestión
- Su correspondencia con los planes atrasados
- Qué se espera obtener por parte de los directivos, accionistas y el personal en general.

En otras palabras, los objetivos deben expresar el *para qué* del sistema.

#### CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL

Se debe indicar cuáles son los criterios y características del diseño del sistema, de tal manera que se exprese:

- Si se trata de medir el cumplimiento de objetivos y metas
- Si el control es permanente  
(producción periódica de informes)
- Si es de previsión y revisión
- Si es integrado, es decir que involucre a toda la organización
- Si es selectivo, es decir, definido con base en áreas claves y factores críticos del comportamiento.
- Si es centralizado en una unidad de la organización o si es descentralizado bajo la responsabilidad de los dirigentes de áreas de la organización.

#### ÁREAS CLAVE DE COMPORTAMIENTO

Se deben definir áreas clave de comportamiento de acuerdo con los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo de la empresa.

En general se pueden considerar como áreas claves las siguientes:

- La rentabilidad o, en forma más amplia, la situación financiera
- La posición en el mercado
- La productividad de los recursos
- El liderazgo en el producto o servicio
- El desarrollo del personal
- La motivación y actitud del personal
- La responsabilidad social.

Se reitera que la determinación de áreas clave depende del análisis externo e interno de la empresa y de la fijación de los objetivos y estrategias.

#### INDICADORES PARA LA MEDICIÓN

Se deben establecer indicadores del comportamiento de las áreas clave determinadas. Gran parte de los indicadores de la gestión de una empresa se pueden medir a través de las relaciones de carácter

cuantitativo; algunos otros implican análisis de tipo cualitativo. La medición del comportamiento debe compararse con los estándares o resultados esperados, expresados en los planes de la empresa.

#### LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

La medición de los indicadores constituye un punto de partida para evaluar el comportamiento de la empresa. Evaluar implica explicar, analizar las desviaciones entre lo ejecutado y lo esperado; implica relacionar el comportamiento de varios indicadores; implica determinar las variables de los problemas que están influyendo en el comportamiento. Por tanto es importante evaluar el comportamiento en dos dimensiones:

La evaluación de los resultados, analizando la empresa como un todo  
La evaluación de los procesos de trabajo, analizando el cómo se obtienen los resultados, el cómo se hace la gestión de la empresa.

Las conclusiones de la evaluación deberán señalar:

- ¿Qué se debe investigar y analizar sobre el entorno?
- ¿Qué se debe profundizar o actualizar en el análisis interno?
- ¿Cuáles deberían ser los nuevos objetivos y las metas?
- ¿Qué cambios o programas deben implementarse a nivel operativo para lograr el desempeño esperado?

#### LA ORGANIZACIÓN PARA HACER CONTROL

La ubicación dentro de la organización de cargos y/o áreas que ejercen el control permite identificar quién responde por esta función.

Se considera al respecto que, consecuentemente con la responsabilidad que asume una división por producir unos resultados, igualmente deben ejercer control sobre el comportamiento de su área. Esto no excluye el que la información se concentre, se relacione y analice de forma global para prestar un servicio a toda la organización. De esta forma la existencia de una unidad organizativa que se encargue de esta tarea no será de línea sino de apoyo.

En este contexto vale la pena identificar los siguientes aspectos:

- ¿QUIÉN CONTROLA EL COMPORTAMIENTO DE CADA ÁREA CLAVE?
- ¿QUIÉN CONTROLA EL COMPORTAMIENTO GLOBAL DE LA OPERACIÓN?
- ¿CÓMO Y DÓNDE SE PRODUCE LA INFORMACIÓN PARA EJERCER EL CONTROL?
- ¿CÓMO FLUYE LA INFORMACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?
- ¿CÓMO SE RETROALIMENTA LA ORGANIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN?
- ¿QUIÉN O QUIÉNES TOMAN LAS DECISIONES RELACIONADAS CON MEDIDAS CORRECTIVAS O CAMBIOS DE PLANES, QUE SE DEBEN DAR COMO RESULTADO DE LAS MEDICIONES REALIZADAS?



Usted piensa ir a alguna parte?

Empiece!

# Administración para la salud aplicando teoría de sistemas

Camilo Torres Serna

Médico, Especialista en Farmacología y Magíster en Salud Pública de la Universidad del Valle, Magíster en Dirección Universitaria de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Posgrados en Mercadeo, Universidad Libre de Cali e ICESI. Profesor Titular de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle. Profesor Titular de Carrera en la Facultad de Medicina de la Universidad Libre de Cali. Docente invitado Universidad de San Buenaventura de Cali y Universidad Santiago de Cali. Docente de Mercadeo de Servicios de Salud y Mercadeo Farmacéutico en el Programa de Desarrollo Gerencial de la Facultad de Administración de la Universidad del Valle y en la Gerencia de Servicios de Salud de la Facultad de Medicina de la Universidad Libre de Cali. Asesor empresarial en las áreas de Farmacología, Mercadeo Farmacéutico y Mercadeo de Servicios de Salud.

CENTRO EDITORIAL  
CATORSE  
S.C.S.

Tel. 359 58 31 CALI