

**DISEÑO DE UN SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
DE SALUD CDI S.A.**

OLGA CECILIA NIÑO LÓPEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

**DISEÑO DE UN SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
DE SALUD CDI S.A.**

OLGA CECILIA NIÑO LÓPEZ

**Propuesta del trabajo de aplicación presentada como requisito para optar el
título de Especialista en Alta Gerencia**

Director:

MBA. ORLANDO E. CONTRERAS PACHECO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la entereza para cumplir esta meta.

A mi esposo y familia por los sacrificios que hicieron para que pudiera lograrlo.

A la junta directiva de CDI quienes permanentemente me apoyaron.

Finalmente a mis profesores y compañeros de posgrado que me enriquecieron con sus conocimientos y experiencias.

OLGA CECILIA NIÑO LÓPEZ

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	14
1.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 MODELO DE NEGOCIOS	16
2.1.1 Clientes.	18
2.1.2 Propuesta de Valor.	18
2.1.3 Canales de Distribución.	19
2.1.4 Relaciones Con Los Clientes.	19
2.1.5 Fuentes De Ingresos.	19
2.1.6 Recursos Y Capacidades Claves.	20
2.1.7 Capacidades Y Recursos Claves.	20
2.1.8 Asociaciones Claves O Alianzas.	21
2.1.9 Estructura de Costos.	21
2.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	22
3. DIAGNÓSTICO	28
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	28
3.1.1 Descripción de los Servicios.	29
3.1.2 Estructura Organizativa y de Procesos.	30
3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	32
3.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	33
3.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	42

3.4.1 Análisis de la estructura del mercado	42
3.4.2 Análisis de la rivalidad entre los competidores existentes.	43
3.4.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	45
3.4.4 Análisis del poder de negociación de los proveedores	45
3.4.5 Matriz de Perfil de Capacidades Internas PCI: El perfil de capacidades internas se construye con base a los planteamientos de Humberto Serna (2003)	47
3.4.6 Matriz Oportunidades y Amenazas POAM	49
3.4.7 Matriz DOFA.	49
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	52
4.1 MISIÓN	52
4.2 VISIÓN	52
4.3 VALORES INSTITUCIONALES	52
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	53
5. MAPA ESTRATÉGICO CDI S.A.	56
6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	58
7. CONCLUSIONES	61
8. RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	68

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Componentes del modelo de negocio	17
Figura 2. Cuadro de Mando Integral	25
Figura 3. Mapa de Cadena de Valor CDI	31
Figura 4. Mapa de procesos CDI SA	33

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Identificación de clientes CDI SA	35
Tabla 2. Propuesta de valor CDI SA	36
Tabla 3. Canales de CDI SA	37
Tabla 4. Relaciones con clientes CDI SA	37
Tabla 5. Fuentes de ingresos CDI SA	37
Tabla 6. Recursos y capacidades clave CDI SA	38
Tabla 7. Procesos clave CDI SA	39
Tabla 8. Alianzas Clave CDI SA	39
Tabla 9. Estructura de costos CDI SA	40
Tabla 10. Nivel de rivalidad entre competidores existentes	44
Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores	47
Tabla 12. Resumen matriz PCI	48
Tabla 13. Matriz DOFA CDI S.A.	50
Tabla 14. Objetivos Estratégicos CDI S.A.	54
Tabla 15. Cuadro de Mando Integral CDI S: A:	58
Tabla 16. Cuadro de Mando Integral CDI Continuación	59
Tabla 17. Cuadro de Mando Integral CDI S: A:-Continuación	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Structure organizativa de CDI SA	69
Anexo B. Matriz de perfil de capacidad interna PCI	70
Anexo C. Cadena de Impactos CDI S.A.	73
Anexo D. Matriz POAM CDI S.A.	75
Anexo E. Esquema de valoración análisis de Michael Porter	77

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE UN SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SALUD CDI S.A.*

AUTOR: OLGA CECILIA NIÑO LOPEZ – ENFERMERA

PALABRAS CLAVES: Atención integral en salud, enfermedades infecciosas, investigación clínica, acreditación en salud, sistema de identificación de riesgos, estándares internacionales en salud, diseño de la estrategia, propuesta de valor.

DESCRIPCIÓN

CDI S.A. es una institución de salud, que ofrece a sus clientes servicios especializados en atención e investigación de enfermedades infecciosas, a través de un equipo humano debidamente entrenado, tecnología de punta y una infraestructura adecuada.

Esta empresa requiere diseñar un sistema gerencial estratégico, que sirva como herramienta para maximizar su valor y aumentar participación en el mercado actual. Con este fin se ha desarrollado, en el siguiente documento, un análisis del modelo del negocio, definiendo la situación de la empresa en su entorno interno y externo, mediante los perfiles de capacidad interna (PCI) y externo de oportunidades y amenazas (POAM), para desarrollar la matriz DOFA y obtener a través del cruce de variables, la definición de los objetivos que fueron ubicados dentro de un mapa estratégico, con sus relaciones causa efecto. Por último se diseñó un cuadro de mando integral para darle facilidad al seguimiento y desarrollo de la estrategia.

Para crear un diseño innovador y no tradicional, se utilizaron los modelos de PORTER, con sus cinco fuerzas de evaluación de la competencia y el modelo CANVAS con sus nueve componentes.

El desarrollo de la monografía requirió de información relevante de la empresa y el apoyo de los equipos de trabajo conformados, para el análisis de datos y discusión de las propuestas.

Le permitió al gerente tener una mejor visión de la estrategia de la empresa, con base en el mapa estratégico la gerencia tendrá una herramienta que le permitirá tomar decisiones para el logro de los objetivos propuestos

* Trabajo de Investigación para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

**Escuela de estudios industriales y empresariales Especialización en Alta Gerencia Director: Orlando Contreras Pacheco

ABSTRACT

TITLE: DESIGNING A SYSTEM MANAGEMENT COMPANY STRATEGIC HEALTH SA CDI *

AUTHOR: OLGA LOPEZ CECILIA NIÑO- NURSE**

KEYWORDS: Comprehensive care in health, infectious diseases , clinical research, health accreditation , risk identification system , international standards in health, design strategy , value proposition.

DESCRIPTION

CDI SA is a health facility, offering specialized services to its clients in care and infectious disease research, through a properly trained workforce, technology and adequate infrastructure.

This business requires a strategic management system designed to serve as a tool to maximize value and increase participation in the market today. To this end it has developed in the following document, an analysis of business model, defining the position of the company in its internal and external environment through the profiles of internal capacity (PCI) and external opportunities and threats (POAM) to develop the SWOT matrix and get through the intersection of variables, the definition of the objectives that were located within a strategic map, with cause and effect relationships. Finally, a balanced scorecard is designed to give you easy to follow and strategy development.

To create an innovative and non- traditional design models PORTER, with its five forces of competition assessment and CANVAS model with nine components were used.

The development of the essay required of relevant company information and support work teams formed for data analysis and discussion of the proposals.

It allowed the manager to have a better view of the company strategy, based on the strategic map will have a management tool that will allow decisions to achieve the goals set

* Research Work to obtain the title of Specialist in Management

** School of Industrial and Business Studies Specialization in Management Director: Orlando Contreras Pacheco

INTRODUCCIÓN

EL CENTRO DE ATENCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS CDI S.A se constituyó, en el año de 1996, como una Institución Prestadora de Servicios de Salud IPS, especializada, del orden privado, y con cobertura para el Oriente Colombiano.

Su desarrollo y mantenimiento en el sistema de salud se debe a que ha cubierto las necesidades de atención en patologías de difícil manejo médico y terapéutico tales como VIH/SIDA, tuberculosis multidrogoresistente, toxoplasmosis y enfermedad de chagas entre otros, lo cual le dio inicialmente la posibilidad de ser pionero y exclusivo en estos servicios.

La situación actual del mercado de salud en el país, ha abocado a las instituciones a enfrentar retos difíciles que implican una alta competencia, bajas tarifas de los servicios, carteras morosas y de difícil recobro además de influencia política en la contratación, conllevando esto a que sus directivas busquen otras futuras alternativas de desarrollo y hagan una buena selección de ellas para el mantenimiento de las empresas.

CDI S.A. se enfrenta hoy a nuevos retos por lo cual deberá orientar sus acciones con un planteamiento estratégico y un modelo gerencial que le ayude a la organización a enfocar sus recursos y capacidades con buenas prácticas empresariales y así llegar a la visión deseada.

Esta monografía tiene como alcance diseñar este sistema gerencial estratégico partiendo de la evaluación del modelo de negocio actual, pasando por una evaluación interna y externa hasta llegar al resultado que se requiere de un mapa estratégico y una aproximación al cuadro de mando integral.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema gerencial estratégico para la empresa de salud CDI S.A.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar el diagnóstico estratégico de CDI S.A. con el fin de conocer la situación de su entorno interno y externo.
- Rediseñar el direccionamiento estratégico de la empresa CDI S.A.
- Definir los factores claves del éxito y diseñar el mapa estratégico
- Formular un cuadro de mando integral con objetivos, metas, iniciativas que permita medir el desempeño de la empresa

2. MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica es un proceso esencial en la preparación para llevar a la misión de una organización¹. Un proceso de planificación estratégica efectiva proporciona un marco para tomar decisiones sobre cómo asignar recursos de la organización, los retos de dirección y aprovechar oportunidades que surgen en el camino. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella se prevén las metas, contingencias y cambios en el tiempo derivados de acciones y decisiones específicas². Se refieren diversas experiencias exitosas en planeación y administración estratégica dentro del sector salud a nivel mundial entre las que se encuentra la modernización del sistema de salud en España. Esta experiencia, desarrolló un plan estratégico corporativo y vinculó a hospitales públicos para producir sus propios planes, como estrategia para difundir la herramienta.

Existen tipos de modelos gerenciales que se orientan en diversos métodos y enfoques. La integración de estos modelos es una tendencia cada vez más creciente e incluye enfoques y modelos tales como competitividad (cadena de valor), segmentos (Océano Azul), Mejoramiento (*Lean Six Sigma*), riesgo (COSO) e innovación (innovación abierta). Los sistemas gerenciales estratégicos dentro de las organizaciones pueden definirse por sus componentes funcionales descritos como: sistema de gestión planeación y control, los cuales se desarrollan en torno a la cultura organizacional de la empresa. Estos sistemas constituyen las herramientas para la generación de valor en la organización basado en la

¹EFFECTIVE STRATEGIC PLANNING. [En Línea] Disponible en: http://my2.ewb.ca/site_media/static/library/files/403/the-enterprise-foundation-effective-strategic-planning.pdf Consultado 20-02-2014

² GALLARDO, JOSE. Administración Estratégica, de la Visión a la ejecución, Alfa Omega,2012

administración de la cadena de valor y la implementación de buenas prácticas³ o mejores prácticas que generen beneficio para el cliente y alimenten la propuesta de valor definida en el modelo de negocio. Es así como la base de la integración de los niveles gerenciales dentro de la empresa se implementa a nivel administrativo mediante la organización y optimización de procesos, a nivel operativo mediante los sistemas integrados de gestión y a nivel estratégico a través del sistema de planificación y la definición del negocio⁴. Un modelo de gestión estratégica parte de la definición del modelo de negocio (propuesta de valor para el cliente) para formular la estrategia empresarial dentro de cinco áreas o perspectivas (clientes, financiera, procesos, aprendizaje y desarrollo humano)⁵.

2.1 MODELO DE NEGOCIOS

Uno de las estructuras de modelo de negocios de mayor difusión es el modelo CANVAS propuesto por Osterwalder y Pigneur, el cual parte del principio que un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales la empresa crea valor por medio de sus procesos, proporciona valor al cliente con la propuesta de valor y capta valor para la organización y los accionistas. Según Shafer, Smith y Linder, un modelo de negocio es una herramienta que sirve para representar la lógica del núcleo subyacente de la compañía y comunicar las decisiones estratégicas. La principal aportación de un modelo de negocio deriva del hecho de que permite la creación de prácticas que ayudan a las empresas para captar, comprender, diseñar, analizar y cambiar su lógica de negocios⁶. Varios estudios relacionan los elementos que deberían componer un modelo de negocios y en ese orden de

³FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON Educación,2003

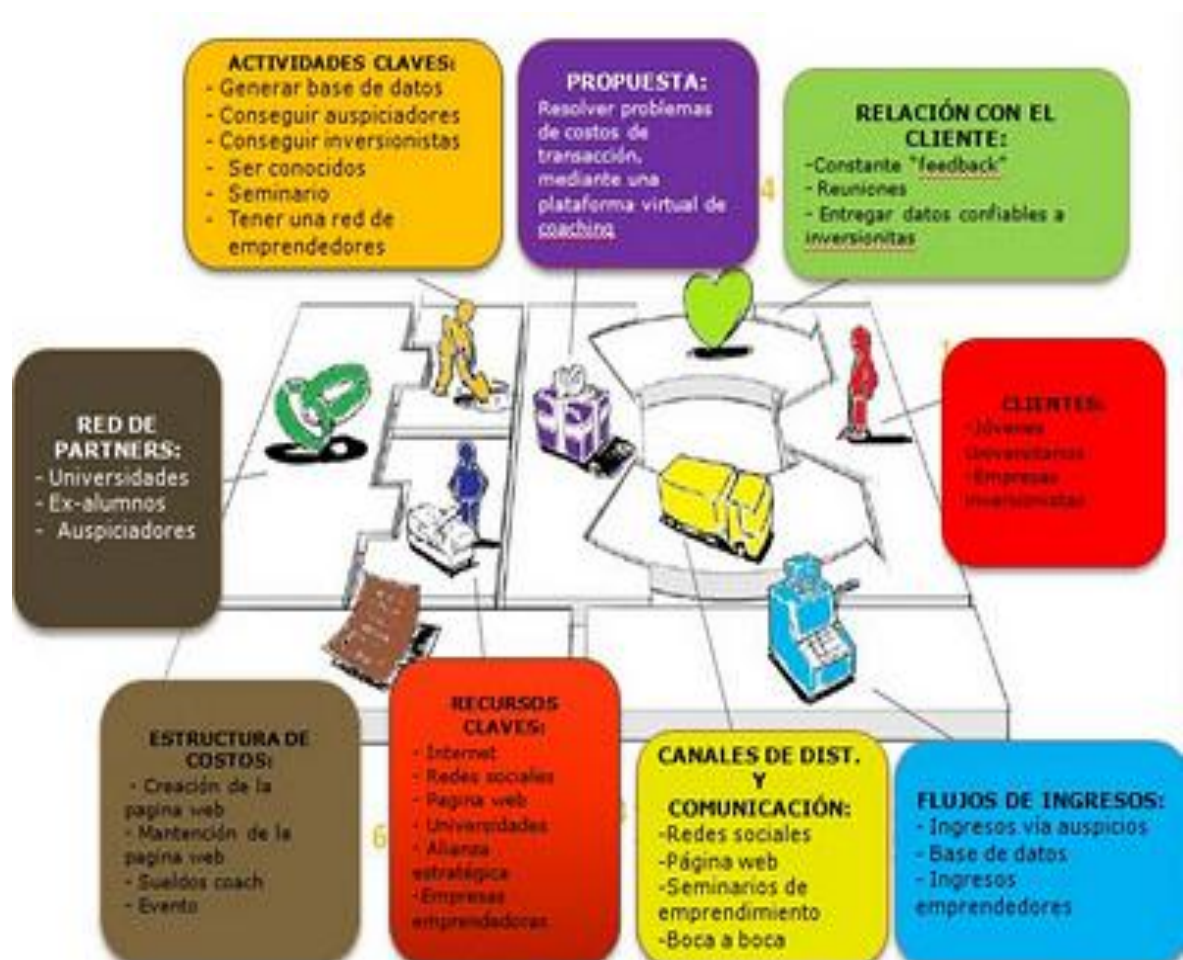
⁴GRANT, Robert. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Aranzadi, 2006 Business y Economics

⁵GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A, 2006.

⁶ OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., y TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, (2005)..

ideas Aziz, Fitzsimmons, y Douglas⁷ identifican aproximadamente cincuenta y cuatro elementos. Dentro de los más mencionados y que constituyen referencia para este estudio de aplicación están: (i) clientes y mercados, (ii) propuesta de valor, (iii) canales, (iv) relaciones, (v) fuentes de ingresos, (vi) recursos y capacidades claves, (vii) actividades y procesos clave, (viii) alianzas clave y (ix) estructura de costos (Ver figura uno).

Figura 1. Componentes del modelo de negocio



Fuente: GOOGLE [en línea] Disponible en: <https://www.google.com/search?hl=es&site=imghp&tbm>

⁷ AZIZ, S. A. B. D., FITZSIMMONS, J., y DOUGLAS, E. clarifying the business model construct. Proceedings of AGSE. (2008). (pp. 795–813)

A continuación se hará una descripción de los componentes del modelo y sus contenidos:

2.1.1 Clientes. Lo más relevante en la formulación del negocio es la definición del segmento de clientes, usuarios o compradores. La base para esta definición es el conocimiento sobre el cliente para lo cual se lleva a cabo una caracterización del mismo que identifique necesidades, expectativas y problemas específicos del cliente.

Algunas preguntas generadoras para este ejercicio son: ¿Para quiénes estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿En qué mercados operamos, cual es nuestra zona de influencia y cobertura?. La segmentación se desarrolla dentro de áreas definidas como: mercados (grupos de compradores), geográfica (regiones), demográfica (religión, raza), psicográficas (estilo de vida y personalidad) y conductual (actitudes). Una vez desarrollada la identificación de clientes se define la propuesta de valor y los factores críticos de éxito.

2.1.2 Propuesta de Valor. El concepto de propuesta de valor se describe como: una serie de soluciones y ventajas que una empresa ofrece a los clientes, también se define como el factor que hace que un cliente se defina por una empresa u otra y cuya finalidad es satisfacer las necesidades del cliente⁸. La propuesta de valor fundamenta la definición de los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la organización los cuales se definen como las capacidades claves de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector. No todos los FCE hacen parte de la propuesta de valor y dado el impacto de los mismos estos deben ser administrados y controlados de manera efectiva.

⁸ OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., y TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, (2005). 15, 1–40

2.1.3 Canales de Distribución. El tercer elemento del modelo, los canales de distribución, comunicación y venta, describe la interfase entre la empresa y el cliente y tienen relación directa con la experiencia de compra o de servicio. Los canales permiten captar la atención de los clientes (antes de la compra), permitir que los clientes compren (durante) y ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa (después de la compra). El proceso o la experiencia de un cliente dentro de un canal pueden describirse mediante cinco fases, aunque no todos los canales desarrollan todas las fases en su proceso. Las fases se denominan: información, evaluación, compra, entrega y post venta⁹.

2.1.4 Relaciones Con Los Clientes. El CRM (*Customer Relationships Management*) o la Gerencia de las Relaciones con los Clientes describen las diferentes clases de relaciones de las empresas con los segmentos específicos de mercado para su caracterización y conocimiento de sus necesidades y problemas. Las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) han abierto una nueva franja para el manejo de las relaciones con los clientes y han generado oportunidades para la automatización a nivel más profundo de este tipo de relaciones. Los principales propósitos del CRM son: satisfacer, captar, retener, fidelizar, estimular las ventas, aumentar la participación en las copras y rentabilizar al cliente. Dentro de las nuevas tendencias del CRM se identifican las relacionadas con la innovación, tales como la cocreación¹⁰ y la participación del cliente en el desarrollo y mejora de los productos de los cuales es usuario.

2.1.5 Fuentes De Ingresos. El quinto elemento son las fuentes de ingresos (*RevenueStreams*), se refiere al flujo de caja que genera una empresa por las

⁹GRANT, Robert. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Aranzadi, 2006
¹⁰WAYNE D. Hoyer¹, Rajesh Chandy, Matilda Dorotic, Manfred Krafft y Siddharth S. Singh. Consumer Cocreation in New Product Development. Journal of Service Research, 2010, 13(3) 283-296

diferentes fuentes de ingresos y en los diferentes segmentos de mercado¹¹. Su relación con el concepto de valor es muy estrecha pues este elemento está en función de preguntas como: cuál valor entregado están nuestros clientes dispuestos a pagar y que canales de pago les gustaría utilizar?.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso: (i) Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes (ii). Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. Las formas más conocidas de generar fuentes de ingresos son: venta de activos y la tarifa de uso de un servicio.

2.1.6 Recursos Y Capacidades Claves. Los recursos y capacidades clave constituyen el sexto elemento del modelo de negocio¹². Tanto los recursos tangibles como los intangibles son los activos necesarios y las capacidades clave. Las capacidades son los conocimientos experiencias, habilidades y destrezas para proporcionar al cliente seleccionado la propuesta de valor.

2.1.7 Capacidades Y Recursos Claves. Cada modelo de negocio requiere capacidades clave diferentes y en el entorno actual se habla de capacidades dinámicas como un elemento clave para la innovación y para la adaptación a la velocidad actual de los cambios en tendencias de consumo y de mercado¹³. Los recursos claves se clasifican en: físicos y tecnológicos, capital de inversión y de trabajo, intelectuales y humanos y a través de ellos se materializa por medio de

¹¹GALLAUGHER, J.M., Auger, Patrice, BarNir, A., "Revenue Streams and Digital Content Providers: An Empirical Investigation," Information & Management, Vol. 38, No. 7, August 2001, pp. 473-485.

¹²GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.,2006.

¹³ AGUILAR José , YEPES, Edgar Gestión De Capacidades Dinámicas E Innovación: Una Aproximación Conceptual. Consultado (10-03-2014) en file:///C:/Users/Uis/Desktop/UIS/Olga%20Ni%C3%B1o/Dialnet-GestionDeCapacidadesDinamicasEInnovacionUnaAproxim-4012996.pdf

herramientas, las actividades y procesos claves. Las actividades y procesos clave están constituidas por una serie o conjunto de actividades interrelacionadas por medio de las cuales se desarrolla y se materializa la propuesta de valor de la empresa y tienen una relación directa con la misión de la organización, son las actividades que la organización “debe hacer bien” y constituyen los eslabones más importantes dentro de la cadena de valor por medio de la cual se hace que el negocio funcione.

2.1.8 Asociaciones Claves O Alianzas. Como las organizaciones se dedican actualmente a las actividades que constituyen su *CORE BUSINESS* (centro de su operación), entonces toma aún más relevancia el octavo elemento del modelo de negocio, las asociaciones claves o alianzas. Las empresas constituyen una red de proveedores y de socios para garantizar que su modelo de negocio funcione. Este enfoque se encuentra descrito desde el punto de vista de los proveedores en la familia de normas ISO 9000 y en enfoques de producción como el Just in Time o Justo a Tiempo. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio¹⁴. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se habla entonces de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas (*Outsourcing*), *Coopetición*, *Jointventures* y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

2.1.9 Estructura de Costos. Esta estructura identifica los principales costos del modelo de negocio en que se incurren para desarrollar la propuesta de valor. Estos costos pueden ser clasificados en fijos y variables, directos e indirectos¹⁵. La creación y la entrega de valor así como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la consecución de ingresos generan costos. Se pueden identificar una vez se caractericen los recursos, las asociaciones y las actividades clave. No

¹⁴GRANT, Robert. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Aranzadi, 2006 Business y Economics

¹⁵PABÓN, Hernán. Fundamentos de Costos. Editorial Alfa Omega,2012

obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros desarrollando modelos completamente centrados en estructuras de costos reducidos, es el caso de algunas empresas que ingresaron a Colombia, rompiendo las tarifas del mercado o el caso contrario modelos centrados en la generación de valor donde el bajo costo no se toma en cuenta.

Estos componentes constituyen la estructura de un enfoque para dar inicio al direccionamiento estratégico basado en el modelo CANVAS que se muestra como un sistema contemporáneo y de fácil utilización. Otros enfoques incluyen estos componentes considerados, desde herramientas de análisis utilizadas de manera tradicional en el desarrollo de modelos estratégicos gerenciales, entre los cuales un sistema muy utilizado es partir de la planeación normativa (formulación de misión y visión), formular las estrategias (modelo de Porter) y materializar estas estrategias a través de la planeación operativa (*Balanced Score Card*). Este enfoque se desarrollará a continuación.

2.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica es descrito mediante una serie de pasos formulados como: preparar planificar, definir y examinar la planeación normativa de la organización (visión, misión, actividades y valores), realizar un diagnóstico mediante análisis interno y del entorno o DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), identificar temas estratégicos, desarrollar metas y objetivos estratégicos, crear y llevar a cabo planes de implementación para lograr metas y objetivos y monitorear y evaluar periódicamente (planeación operativa). Este enfoque es complementado por las variables de marcos de trabajo tales como el de las cinco fuerzas de Porter. En sus planteamientos, Porter formula

cinco fuerzas, las cuales hay que analizar para adoptar una estrategia¹⁶: la competencia potencial, sustitutos, poder de negociación de los compradores y proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

El análisis DOFA permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa y su objetivo general es identificar los factores o condiciones a las que la organización puede construir respuestas estratégicas. El análisis interno de la organización revisa y evalúa la capacidad de la organización y el desempeño en áreas tales como¹⁷: las políticas y los procedimientos administrativos, la composición, la capacidad y el rendimiento de la junta directiva, la capacidad del personal, entre otros, producto de estos análisis se formulan los perfiles de capacidades internas (PCI) y también la formulación de capacidades externas evaluando oportunidades y amenazas (POAM) y lineamientos del modelo Porter.

El siguiente paso es la definición de metas y objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos resumen las tareas y actividades que deben llevarse a cabo para lograr un objetivo estratégico. Estos deben conducir a la creación de planes de trabajo para describir las tareas con más detalle y el resultado final debe ser el logro de los objetivos estratégicos. Los planes de trabajo detallados deben ser creados por el personal y en su caso, revisados por la junta directiva. Las metas están directamente relacionadas a temas estratégicos¹⁸.

Los factores que definen una estrategia empresarial ha sido una reflexión llevada a cabo desde varias décadas y se identifican otros enfoques con resultados positivos dentro de la planeación estratégica. El enfoque de portafolios de

¹⁶ Ibid

¹⁷STERLING J. Translating strategy into effective implementation.Strategy&Leadership. 2003;31:27-34.

¹⁸SERNA , Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores. 1994

Ansoff¹⁹ sintetiza esta discusión afirmando que hasta la década de los setenta la estrategia se centraba en los factores clásicos de producción: tierra, la energía, el trabajo, y el capital. En el caso de Andreu et al.²⁰, su enfoque se concentra en los sistemas de información, y planificación estratégica mediante procesos de recopilación, tratamiento y distribución de la información. Sin embargo, no todos los conceptos son positivos en esta área. Mintzberg²¹ afirma que la gestión estratégica no cumple su función, pues la literatura refleja el enfoque de autores reconocidos, cuyo enfoque se basa en que la dirección estratégica produce mejores resultados que el método de prueba y error. Esta afirmación se fundamenta en una revisión sistemática²² sobre el tema que identifica que la planificación estratégica impacta positivamente los inductores de resultados empresariales, pero no impactan en su rentabilidad. Debido a estos cuestionamientos, se identifican otros enfoques dentro de la administración estratégica, que aportan elementos adicionales al desarrollo efectivo de la misma tales como los marcos de trabajo de Total Quality Management²³ y EFQM de amplia utilización en Estados Unidos y Europa con resultados sobresalientes y con base a estos enfoques se formula que no hay consenso sobre la efectividad de estos procesos en los resultados de la empresa.

Luego de la planeación normativa, diagnóstico y direccionamiento estratégico, el elemento final del direccionamiento es implementar y llevar a cabo el seguimiento (planeación operativa). Diversos estudios indican que la causa de mayor frecuencia de fracaso está asociada al proceso de implementación²⁴, razón por la

¹⁹ ANSOFF, H.I. Corporate Strategy. 1965. McGraw-Hill, New York

²⁰ ANDREU, Ricart. Estrategia y Sistemas de Información. 1991. Editorial McGraw-Hill, Madrid

²¹ MINTZBERG, H. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Management Journal, II: 1990,171-195.

²² MILLER, C. CARDINAL, L. Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. Academy of Management Journal, 1994. 37: 1649-1665.

²³ DANSKY, Brannon. Strategic Orientation and TQM: Linking Vision to Action. Journal of Quality Management. 1996. Vol. 1, No. 1. pp. 227-242

²⁴ CHARAN, R y COLVIN, G. Why CEO's fail. Fortune. 1999;12:30-7.

cual, las organizaciones deben cuidar la forma en que los planes son ejecutados e implementados²⁵.

Una de las herramientas más usadas para la planeación operativa es la metodología Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral que incorpora cuatro perspectivas: financiera, interna, innovación y aprendizaje y cliente (Ver figura 2)

Figura 2. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Tomado de internet: <https://www.google.com/search?hl=es&site=img&tbm=isch&source>

El BSC es un modelo de gestión y control, creado por David P. Norton y Robert S. Kaplan²⁶, el cual se define como: *una herramienta de gestión con indicadores, basada en la estrategia y en lo que llaman Cuadro de Mando Integral que permite evaluar el desempeño de la empresa más allá de lo financiero y muestra en qué*

²⁵JOSEP, Bisbea y JOAN, Barrube. The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations

²⁶ KAPLAN, R., NORTON, O. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business School Press, Deusto, Julio de 2007, España.

grado se está alcanzando lo definido en el plan estratégico. Los factores clave identificados, para definir el plan operativo²⁷ son: la incorporación de la estrategia, la planeación por niveles, el horizonte de planeación, el establecimiento de compromisos y responsables y el seguimiento operativo.

Para el caso de organizaciones centradas en salud, los datos de los pacientes, el personal y las innovaciones son relevantes para el mediano plazo y la planificación de las operaciones, lo es para el largo plazo²⁸. Aunque se presentan en contextos diferentes, se identifican experiencias exitosas que refieren el BSC como herramienta relevante para la implementación de la planeación operativa dentro de instituciones de salud. En Rusia por ejemplo, se implementa el análisis del desarrollo estratégico de la medición del desempeño en las instituciones de salud²⁹. Un enfoque similar es implementado en las organizaciones de salud en Suecia, mediante el estudio de la forma de administración y el equilibrio de los cuatro factores de éxito de la metodología³⁰. Las experiencias descritas muestran la importancia del desarrollo de la gestión estratégica, con su conjunto de métodos y técnicas y sus resultados exitosos y además la relevancia de la implementación de la herramienta de BSC dentro de instituciones de salud.

La importancia del desarrollo del proceso estratégico en instituciones de salud y de una herramienta adecuada para el diseño y seguimiento de la estrategia, se evidencian dentro de este proceso de revisión de literatura. La empresa de salud CDI S.A., como institución prestadora de servicios especializados con cuatro sedes (Bucaramanga, Cúcuta, Valledupar y Barrancabermeja), requiere del

²⁷TOP MANAGEMENT.<http://www.topmanagement.com.mx/modules.php?name=Noticias&file=show&clave=52981>

²⁸MARKO, M., MIHIC, Vladimir., OBRADOVIC, Marija., TODOROVIC, Dejan. Analysis of implementation of the strategic management concept in the healthcare system of Serbia, Journal of Society for development in new net environment in B&H, Volume 6 / Number 10/2012

²⁹GRIGOROUDIS, E., ORFANOUDAKI, E., ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organization. A multiple criteria approach based on balanced scorecard. Omega 2012; (40); 104-119

³⁰KOLLBERG B, ELG M, The practice of the Balanced Scorecard in healthcare services. International Journal of Productivity and Performance Management, 2011; 60 (5); 427-445.

análisis estratégico para continuar su proceso de mantenimiento en el mercado y de expansión. El desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa CDI mediante las metodologías de análisis y la implementación de las técnicas y herramientas descritas, basadas en el modelo de negocio, constituye un aporte tanto para el sector específico, como para la empresa en particular.

3. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico estratégico de la organización incluye los análisis interno y externo y la formulación de los perfiles PCI (Perfil de Capacidades Internas) y POAM (Matriz de Oportunidades y Amenazas). Su desarrollo constituye el punto de partida para el desarrollo de la formulación de la estrategia y del plan operativo para llevar a la acción la estrategia. El diagnóstico se compone de una descripción general del negocio, la estructura organizacional, los mapas de procesos e identifica dentro de la estructura de modelo de negocio los factores claves que serán evaluados dentro del diagnóstico estratégico.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

EL CENTRO DE ATENCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS C.D.I. S.A. se crea mediante escritura pública, en Septiembre de 1996 y empieza a funcionar en Febrero del año 1997. Surge como una necesidad de atender enfermedades infecciosas prevalentes, que debido a sus características, requerían de equipos de salud especializados para su adecuada atención. Un grupo de profesionales, desarrollan su idea convirtiéndola en una entidad privada, especializada, que daría respuesta a las oportunidades generadas por el sistema de salud reformado por la ley 100 en Colombia.

Después de los procesos de ley ante la Secretaria de Salud Departamental, inicia su funcionamiento, el día 20 de febrero del mismo año, con una oferta al público de un portafolio de atención médica especializada ambulatoria y domiciliaria, con lo cual logra posicionarse como la primera institución de esta especialidad en el oriente colombiano. Sus procesos se especializan en: (i)

atención integral de patologías infecciosas (VIH, TUBERCULOSIS, HEPATITIS, entre otras), (ii) servicio de laboratorio clínico general y especializado en estas patologías y (iii) servicio de vacunación de adultos y niños para trabajar también el ámbito de la prevención. Los principales servicios ofertados son: programas ambulatorios de atención integral a patologías infecciosas, atención del accidente de riesgo biológico en trabajadores de la salud, centro especializado en vacunación de adultos y niños, laboratorio clínico general y especializado, desarrollado en el área de biología molecular y farmacia especializada en el suministro de medicamentos para la atención de enfermedades de alto costo. La empresa se encuentra localizada en Bucaramanga como su sede principal y actualmente atiende los departamentos de Santander (Bucaramanga y Barrancabermeja), Cesar (Valledupar) y Norte de Santander (Cúcuta).

A raíz de la situación del sistema de salud en Colombia que dificultaba el crecimiento de las empresas como CDI se decide en el año 2011 crear un servicio nuevo en el portafolio en **investigación clínica**, teniendo como fortaleza que se contaba con un equipo de investigadores reconocidos y con trayectoria anterior. Por esto se crea un nuevo mercado donde los clientes serán la industria farmacéutica a través de sus investigaciones en medicamentos, vacunas o biológicos y otros.

3.1.1 Descripción de los Servicios. El portafolio actual de la empresa CDI S.A contiene los siguientes servicios:

Atención integral de enfermedades infecciosas donde se atienden diferentes patologías como VIH/SIDA, Tuberculosis, hepatitis, etc. El servicio es Ofrecido en paquetes que contienen lo fundamental para el manejo de la patología como: Atención médica y del equipo interdisciplinario, suministro de medicamentos específicos, laboratorio clínico, ayudas diagnósticas etc. Los principales clientes son las entidades del sistema general de seguridad social

en salud EPS. Se incluye en este producto la atención de trabajadores de la salud expuestos a riesgo de enfermedades infecciosas por accidentes a las administradoras de riesgos laborales ARL.

Laboratorio clínico general y especializado. Ofrece servicios para el desarrollo de los otros productos (atención integral e investigación clínica) y es centro de referencia para otros laboratorios en las pruebas o exámenes especializados que realiza (biología molecular, cultivos automatizados etc.) .

Vacunación ofrece servicios de vacunas en esquema PAI y complementario a las entidades del sistema de salud o demás particulares que lo requieran .

Investigación clínica como el producto más nuevo del portafolio que ofrece los servicios a la industria farmacéutica.

3.1.2 Estructura Organizativa y de Procesos. La estructura organizativa (Ver anexo uno) de la empresa muestra los cargos de los cuales el 40% son de planta, el 20% outsourcing y el restante 40% son prestadores de servicios OPS. CDI SA cuenta con tres procesos primarios y cuatro procesos de apoyo, por medio de los cuales atiende todas las actividades inherentes a su organización como se muestra en el mapa de la cadena de valor a continuación.

El mapa de cadena de valor destaca los procesos claves para el cumplimiento de su misión, dividiéndolos en procesos de apoyo y primarios, de acuerdo a como cumplen su función en relación elaboración de la propuesta de valor para el cliente. (Ver Figura 3).

Figura 3. Mapa de Cadena de Valor CDI

Procesos de apoyo	Infraestructura Tecnológica		
	Calidad		
	Gestión del Recurso Humano		
	Investigación y Desarrollo Tecnológico		
Procesos primarios	Servicio	Mercadeo y ventas	Operaciones del negocio

Fuente: Elaboración propia

Este mapa, obedece a la formulación del concepto de valor propuesto por Michael Porter con el propósito de identificar factores relevantes dentro de la propuesta actual de valor de la empresa y este a su vez se complementa con el mapa de procesos de la empresa, establecido por el sistema de gestión de la calidad y que comprende las diversas actividades y recursos relacionados con la operación. Estos procesos están directamente implicados en la calidad del servicio ofrecido y se agruparon así:

Procesos de dirección y gerenciales: Son aquellos relacionados con la gestión de la gerencia para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. En la empresa se ha identificado un proceso bajo este perfil designado como proceso de gestión gerencial.

Procesos misionales: constituyen la cadena de valor de la empresa y por tanto debe desarrollarse para prestación de los servicios ofrecidos y estos son: atención integral, laboratorio clínico, vacunación e investigación clínica.

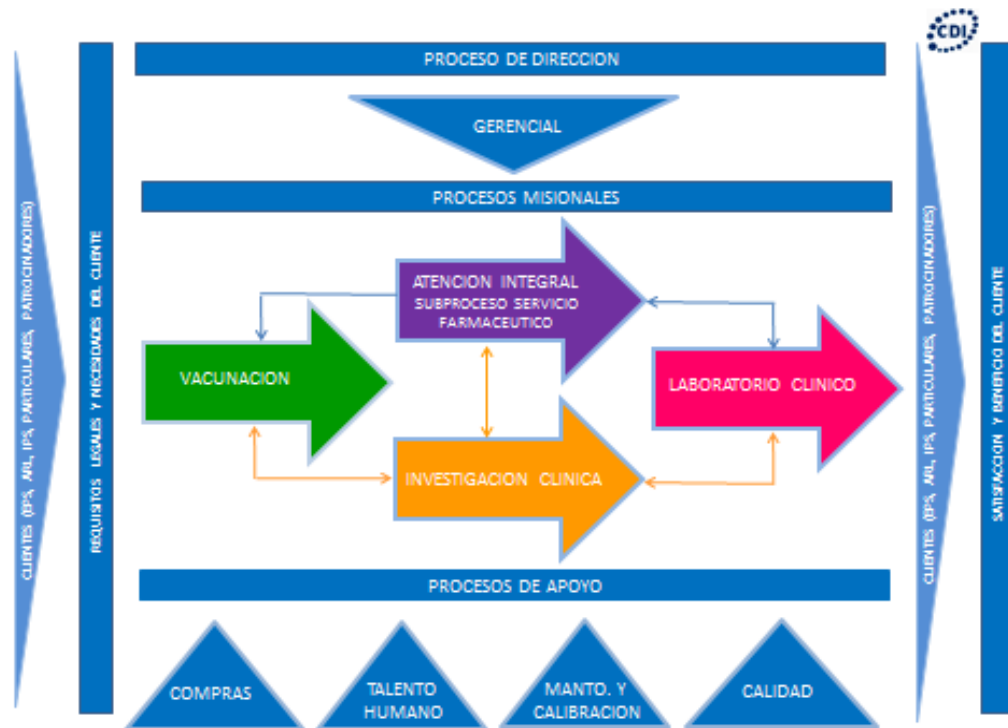
Procesos de apoyo: Dan soporte para el desarrollo de los misionales y además como requisito de los sistemas de gestión de calidad y estos son: compras, talento humano, calidad y mantenimiento y calibración.

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La declaración de la misión de la organización postula:” Somos una organización que presta servicios integrales especializados con un alto desarrollo tecnológico para la prevención, diagnóstico, atención integral e investigación de enfermedades infecciosas y crónicas. Nuestra filosofía de trabajo está fundamentada en la ética e igualdad social, apoyados en un talento humano competente y comprometido que garantiza una atención de alta calidad.

La visión de CDI SA postula: “Para el año 2020 seremos centro de referencia en atención de enfermedades infecciosas e investigación clínica a nivel nacional y reconocidos como un centro de excelencia” . Los valores que guían el desarrollo de la empresa son: transparencia, respeto, justicia, excelencia e integridad.

Figura 4. Mapa de procesos CDI SA



Fuente: Manual de Calidad CDI

3.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

CDI S.A. compete en el sector salud con la prestación de servicios de atención en enfermedades infecciosas e investigación clínica.

La empresa realiza estos servicios para la oportuna y adecuada atención de los usuarios que padecen estas enfermedades y evitar así sus complicaciones o muerte además de que incursionó con su participación en investigación clínica apoyando para el desarrollo de nuevas terapias o tecnologías en salud que contribuyan al bienestar de la población.

El mercado está enfocado en el territorio nacional (Colombia) específicamente

en las áreas donde tiene ubicadas sus sedes (Santander, Norte de Santander y Cesar).

El Segmento de clientes está enfocado a EPS, IPS, ARL, Industria farmacéutica y comunidad general.

Los productos y servicios son:

1. **Atención integral de enfermedades infecciosas** donde se atienden diferentes patologías como VIH/SIDA, Tuberculosis, hepatitis, etc. El servicio es ofrecido en paquetes que contienen lo fundamental para el manejo de la patología como son: Atención médica y del equipo interdisciplinario, suministro de medicamentos específicos, laboratorio clínico, ayudas diagnósticas etc. Los principales clientes son las entidades del sistema general de seguridad social en salud EPS. Se incluye en este producto la atención de trabajadores de la salud expuestos a riesgo de enfermedades infecciosas por accidentes a las administradoras de riesgos laborales ARL.

2. **Laboratorio clínico general y especializado.** Ofrece servicios para el desarrollo de los otros productos (atención integral e investigación clínica) y es punto de referencia para otros laboratorios en las pruebas o exámenes especializados que realiza (biología molecular, cultivos automatizados etc.).

3. **Vacunación** ofrece servicios de vacunas en esquema PAI y complementario a las entidades del sistema de salud o demás particulares que lo requieran.

4. **Investigación clínica** como el producto más nuevo del portafolio que ofrece los servicios a la industria farmacéutica en el desarrollo de investigación de productos farmacéuticos (medicamentos, biológicos) en fase III de experimentación.

Las necesidades del mercado y de los clientes están dadas por:

1. El cumplimiento de la ley 100 que establece la responsabilidad de las EPS para la atención de sus usuarios
2. La responsabilidad social de la prevención de enfermedades a través de la vacunación
3. La necesidad de la industria farmacéutica de desarrollar nuevos medicamentos vacunas y tecnologías en salud

El modelo de negocio se desarrolla mediante la formulación de respuestas a las preguntas relacionadas, en cada una de las nueve (9) dimensiones del modelo propuesto. Las matrices se desarrollan a continuación:

Tabla 1. Identificación de clientes CDI SA

ÍTEM	DESCRIPCIÓN –RESPUESTA
¿Quién o Quiénes son o serán nuestros clientes o segmentos de clientes a atender?	EPS, IPS, ARL (Actores del sistema de salud): En atención integral industria farmacéutica: En investigación clínica Población general: en vacunación y laboratorio.
¿Para quién creamos valor? ¿A quiénes va dirigida la propuesta de valor?	Para los usuarios de los servicios (afiliados), sujetos de estudios de investigación y la comunidad en general
¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?	Pareto de clientes (80% ventas) Empresa 1 : Nueva EPS 30% Empresa 2 SANOFI PASTEUR 21% Empresa 3 COMPARTA EPS 19% Empresa 4 ECOPETROL 10%

Tabla 2. Propuesta de valor CDI SA

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?	Seguridad del servicio, oportunidad del servicio, trayectoria de la empresa (marca), costo de servicios, ubicuidad, talento humano entrenado
¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?	Atención a sus usuarios , diagnosticar y tratar enfermedades infecciosas , prevención de enfermedades infecciosas, investigar nuevos productos cumplir la normatividad, cumplir el compromiso social,
¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?	Atención integral de enfermedades infecciosas. : EPS Atención al trabajador accidentado con riesgo biológico : ARL Vacunación de niños y adultos : EPS comunidad general Diagnóstico y seguimiento de laboratorio clínicos a los usuarios EPS comunidad general Investigación clínica : industria farmacéutica
¿Cuáles son los valores agregados a entregar a nuestros clientes?	Atención integral : educación en salud para los usuarios, disposición de resultados virtuales, Vacunación : atención domiciliaria , educación en salud, Laboratorio clínico : atención domiciliaria , disposición de resultados virtuales, Investigación clínica : Disponibilidad de la IPS para captación de los sujetos , call center, asociados enfermedades, Certificación ISO 9001 de los procesos, Solicitudes web y respuesta en tiempo real, prácticas protocolos nivel internacional
Características de los servicios	Sistematización de los procesos Asesoría especializada de alta confiabilidad en manejo de riesgos, Bilingüismo del equipo de salud Tecnología de punta en equipos, Atención personalizada, Servicio postventa.

Tabla 3. Canales de CDI SA

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
Información y Comunicación	Tradicional: punto de atención, telefonía móvil y fija
Venta de productos y servicios	No tradicionales: web, celular, redes especializadas, redes sociales. Persona a persona
Distribución y entrega	On line Call center Productor- Consumidor Productor-Agente- Consumidor

Tabla 4. Relaciones con clientes CDI SA

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?	Personales Automatizadas y virtuales: videoconferencias y correo electrónico
¿Qué relaciones hemos establecido?	Personales Automatizadas y virtuales: videoconferencias y correo electrónico
¿Qué tan integradas están con el resto de nuestro modelo de negocios?	Existe más o menos un 40% de los servicios que se encuentran automatizados en su totalidad lo cual facilita las relaciones con los clientes.

Tabla 5. Fuentes de ingresos CDI SA

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
Fuentes	Cobro por paquetes de servicios Cobro por eventos en consulta, medicamentos, vacunas, laboratorios Cobro por resultados de investigación clínica
¿Por qué valor entregado están Nuestros clientes dispuestos a pagar? ¿Por cuales paga actualmente y como está pagando?	Atención integral: Recuperación o mantenimiento del estado de salud de los usuarios remitidos con enfermedades infecciosas que eviten complicaciones mayores y por tanto costos adicionales . Vacunación : prevención de enfermedades infecciosas Laboratorio: diagnóstico de

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
	<p>enfermedades y seguimiento a la mejoría de estas .</p> <p>Investigación clínica : aplicación o uso de los productos en proceso de investigación a sujetos seleccionados y seguimiento a resultados con un alto nivel de seguridad.</p>
<p>¿Cuánto contribuye cada Fuente al total de los ingresos?</p>	<p>Atención integral : 63%</p> <p>Laboratorio clínico: 14%</p> <p>Investigación clínica : 12%</p> <p>Vacunación : 7%</p> <p>Otros : 4%</p>
<p>¿Cuáles son las principales modalidades para mover la caja registradora?</p>	<p>Pagos de cartera , efectivo, transferencias en line, mesas de negocios para cambio de divisas</p>

Tabla 6. Recursos y capacidades clave CDI SA

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
<p>Recursos y capacidades clave: ¿Qué recursos y capacidades clave requieren nuestras propuestas de valor, los canales de distribución, las relaciones con clientes y las fuentes de ingresos?</p>	<p>Equipo humano debidamente entrenado y certificado .</p> <p>Cobertura de servicios a las regiones donde se tiene usuarios o cercanía</p> <p>Habilitación y certificación de todos los servicios ante entre gubernamentales de control (res 1441) .</p> <p>Seguridad en todos los procesos debidamente certificados y según la normatividad</p> <p>tecnovigilancia y farmacovigilancia</p> <p>acreditación</p>
<p>¿Qué recursos y capacidades clave, críticas y/o vitales, financieras, competitivas, físicas, humanas, tecnológicas, organizacionales y Tics?)</p>	<p>Recurso humano competente y capacitado</p> <p>Tecnología de punta para laboratorio clínico y vacunas</p> <p>Infraestructura moderna y adecuada a la normatividad</p>
<p>¿Qué activos tangibles o intangibles y qué conocimientos o competencias organizacionales son vitales</p>	<p>Recurso humano competente y capacitado</p> <p>Equipos de tecnología de punta</p> <p>Software y hardware.</p>

Tabla 7. Procesos clave CDI SA

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
¿Qué actividades o procesos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?	Reconversión tecnológica, vigilancia o monitoreo tecnológico, gestión de certificaciones y acreditación de servicios, CRM o respuesta tecnológica para responder las necesidades de los clientes, Innovación abierta.
¿De la cadena de valor, cuáles son nuestros procesos misionales clave?	Atención integral Investigación clínica
¿Cuáles procesos misionales vitales tenemos tercerizados?	Ninguno

Tabla 8. Alianzas Clave CDI SA

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
¿Quiénes son nuestros socios clave?	Instituto de referencia andino IRA , COLSANITAS, VACUNEMOS COLOMBIA, CAIMED IPS
¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?	Transferencia de conocimientos Comparación de resultados Compra y venta de servicios
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?	Medicamentos (BMS, HUMAX, BIOTOSCANA, HANSEN, ROCHE,) Vacunas (GSK, SANOFI PASTEUR, NOVARTIS, BIOTOSCANA) Mantenimiento y control de calidad (ROCHE, RANDOX , AMERICAN COMPUTERS, INGEBYTE) Software y hardware : (AMERICAN COMPUTERS, DELL, LENOVO , MANAGER)
¿Cuáles son los outsourcing clave para nuestro negocio?	Talento humano: Gente útil y SINCO Centro investigaciones biológicas CIB Asociaciones científicas : ACIN ,
¿Qué alianzas estratégicas Tenemos?	Asociación de clínicas y hospitales ACCH Asociación de centro de investigación

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
	clínica ACIC
¿Quiénes son nuestros principales competidores?	Atención integral: VIHONCO. VIDAMEDICAL, Medicina integral, Unión HAART, MILAGROZ Vacunas: Cajasan. Comfenalco, Colsanitas, Vacunarse, pediatras vacunadores. Laboratorio clínico: IDIME, ANDRADE NARVAEZ, ECHAVARRIA Y CIA, CENTRO DE ANALISIS MOLECULAR. Investigación clínica: FOSCAL, FCV, Instituto del corazón,
¿Qué posición competitiva tiene CDI?	Atención integral : tercer lugar Vacunación: tercer lugar Laboratorio clínico : cuarto lugar Investigación clínica: tercer lugar
¿Cuál es la participación y cobertura de mercado?	Atención integral : 30% Vacunas: 25% Laboratorio 10% Investigación clínica : 10%
¿Cuál es la tasa de crecimiento y rentabilidad?	Ingresos2012: 10.646.307 Ingresos 2013: 7.943.875 Rentabilidad 2012: 24.6% Rentabilidad 2013 : 22,4%

Tabla 9. Estructura de costos CDI SA

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
Estructura de costos ¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocio son los más importantes?	Personal científico, Medicamentos, reactivos de laboratorio clínico, vacunas, mantenimiento de equipos y control de calidad interno y externo, mantenimiento de software y hardware y comunicaciones: 65% de los costos totales.
¿Qué costos son directos y cuáles indirectos?	Directos: mano obra especializada profesional y técnica en atención integral, vacunación e investigación. Insumos para atención integral: medicamentos en vacunas, los

ITEM	DESCRIPCIÓN- RESPUESTA
	<p>biológicos PAI y complementarios, la red de frío y en laboratorio clínico los reactivos.</p> <p>Indirectos: Personal administrativo y en nómina, salarios, mantenimiento de equipos, control de calidad y Comunicaciones, impuestos y servicios. Personal científico, medicamentos, biológicos reactivos.</p>
¿Cuáles recursos y actividades clave son los más costosos?	<p>Mano de obra , adquisición de tecnología</p> <p>Mantenimiento de equipos y control de calidad interno y externo.</p>
¿Cuales son costos fijos y cuáles variables?	<p>Fijos: personal administrativo, comunicaciones, servicios, impuestos, depreciaciones y costos financieros, costos de comercialización y mercadeo.</p> <p>Variables : mano obra indirecta , insumos (reactivos, medicamentos, vacunas)</p>
¿Cuáles costos son controlables y cuáles no?	<p>En el negocio de CDI puede ser controlable: El costo de la mano de obra considerando la participación del recurso en varios de los productos ofrecidos o en desarrollo, también el costo de los insumos ya que pueden obedecer a negociaciones especiales (medicamentos y vacunas) y también en reactivos que están sujetos a la austeridad del gasto.</p> <p>No son controlables: mano obra de administración y mantenimiento y control de calidad.</p>

Con base a este análisis se identifica que la propuesta de valor dentro del modelo de negocio de la empresa CDI S.A. que será incorporada dentro las perspectivas del mapa estratégico de la empresa. El diagnóstico que se desarrolla a continuación permite cruzar variables para seleccionar los temas, enfoques y factores claves para el desarrollo de la empresa.

3.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El objetivo del diagnóstico estratégico es reducir la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas externas y fortalezas y debilidades internas, adicionalmente intentar prever lo que otros actores pueden hacer. Los objetivos estratégicos proporcionan un enfoque para visualizar tanto las oportunidades y amenazas como las debilidades y fortalezas. Esta identificación de factores internos y externos permite formular potenciales estrategias para el desarrollo de la empresa y a su vez analizar la viabilidad de las mismas. A continuación se desarrolla un análisis del sector dentro del que se encuentra CDI SA y se implementa el análisis DOFA.

3.4.1 Análisis de la estructura del mercado: Existen diversos enfoques para llevar a cabo el análisis externo, tales como PESTEL o Benchmarking, pero para el caso de esta monografía se implementa el enfoque de las cinco (5) fuerzas de Porter. Este evalúa cada una de las fuentes que determinan el comportamiento de las fuerzas del mercado, teniendo como apoyo el análisis de contenido de páginas de empresas y actores del sector salud. Con base a los análisis realizados con el concurso de miembros del equipo de gestión de CDI S.A. se consolida la información y se elabora en primer lugar la identificación de las fuentes que aplican para el sector estratégico, luego se califica cada fuente de fuerza, en tercer lugar, se construye un diagnóstico para cada fuerza del mercado y en cuarto lugar se elabora un informe sobre el análisis de las fuerzas del mercado teniendo en cuenta el comportamiento global de las variables estudiadas.

Para llevar a cabo la calificación dentro del análisis, se lleva a cabo una calificación de cada una de las fuentes dentro de las fuerzas. La calificación de cada fuente de fuerza se realizó mediante el esquema de valoración mostrado en el anexo 5. valoración.

A continuación se explicara cada una de las fuerzas:

3.4.2 Análisis de la rivalidad entre los competidores existentes. La competencia que representan para CDI S.A. otras empresas prestadoras de servicios de salud especializadas en la misma área, es alta. Esto se debe principalmente a que el negocio del alto costo en Colombia se ha vuelto atractivo, en investigación, producto que empieza a conocerse como una buena fuente de ingresos en Latinoamérica, donde la industria farmacéutica ha encontrado que la legislación en más fácil de cumplir que en otras regiones del mundo además del costo menor de la mano de obra. El análisis de rivalidad (Tabla 10) nos permite identificar la posición de los competidores, su cantidad y si ostentan o no altos costos fijos. Para llevar a cabo este análisis, se inicia la calificación de las variables propuestas en la metodología antes explicada. A continuación se muestra la evaluación de la primera fuerza de mercado:

- Nivel de concentración: el nivel de concentración en el sector de servicios asociados a enfermedades infecciosas es bajo; mediante consulta al medio de prestadores de servicios de salud, se identifican 12 competidores entre públicos y privados, dentro del área de influencia de la empresa.
- Nivel de Costos Fijos: el nivel de costos fijos en las instituciones de servicios asociados a enfermedades infecciosas, es alto por qué: i) El desarrollo tecnológico y constante actualización de equipos establecen activos de alto costo y de suma importancia para satisfacer las necesidades de los clientes sobre todo en laboratorio clínico, la farmacia y vacunación ii) la infraestructura física donde se desarrolla el servicio, debe ser adecuada a las necesidades de los clientes y a la legislación actual (res 1441/2013). Por estas razones, el nivel de los activos fijos es alto, y se aporta de esta forma una calificación alta al nivel de rivalidad de los competidores. Esto que a su vez hace que el sector estratégico pierda atractivo.

Tabla 10. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

	Alto	MA	Equilibrio	MB	Bajo	Inexistente
Nivel de concentración				x		
Nivel de costos fijos	x					
Velocidad de crecimiento del sector	x					
Costos de Cambio				x		
Grado de hacinamiento					x	
Incrementos en la capacidad			x			
Presencia Extranjera		x				
Nivel de Barreras de Salida				x		
a. Activos Especializados				x		
b. Costos Fijos de Salida	x					
c. Inter-relaciones Estratégicas		x				
d. Barreras Emocionales						x
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales		x				

Velocidad de crecimiento del sector: El sector se encuentra en crecimiento, en la medida que nuevas instituciones ingresan al sistema de salud sin embargo también aparecen nuevos demandantes de los servicios ya que la prevalencia de estas enfermedades van en aumento en todas las poblaciones. Al tener en cuenta estos aspectos, se llega a la conclusión que el impacto de esta fuerza es importante y por ello la calificación obtenida es media

3.4.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores: El análisis de amenaza de entrada de nuevos competidores evidencia que para entidades como CDI S.A., las barreras de entrada podrían ser:

- Las ventajas del manejo de los costos en las empresas ya instaladas
- La necesidad de ofrecer integralidad de los servicios: es decir concentrar más servicios para suplir las necesidades del cliente.
- La confianza obtenida por las entidades ya existentes de sus clientes (EPS) y usuarios del servicio.
- La existencia de equipos de investigación reconocidos

Sin embargo al igual que en la fuerza de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de ingresos de otros competidores es alta.

3.4.4 Análisis del poder de negociación de los proveedores Debido al impacto que genera sobre los costos operativos la compra de equipos y servicios médicos de alta complejidad, el alto poder de negociación de los proveedores constituye un factor crítico para la Institución. Esto se presenta principalmente por el bajo margen de negociación que tiene CDI S.A y la reducida posibilidad de conseguir sustitutos. Los proveedores se encargan de proporcionar los insumos claves para los procesos del servicio. Su poder de negociación depende la modernización de los equipos con tecnología de punta que aumente el nivel de seguridad en los procesos, disminuya tiempos de espera en los usuarios y de la capacidad de innovar sus productos en el mercado. Muchos de sus productos no tienen sustitutos en el sector como por ejemplo algunas vacunas, medicamentos y

equipos. En esto juega un papel importante las patentes de estos productos. Este análisis se muestra en la tabla 11.

- Grado de concentración: los proveedores son pocos, son marcas especializadas de los insumos y de los equipos. Los proveedores son entidades comerciales que distribuyen las marcas de los insumos y de los proveedores sobre todo en el laboratorio clínico, la farmacia y el servicio de vacunación.
- La amenaza por la aparición de sustitutos en el mercado de CDI S.A. es inminente sobre todo aquellos que ofrecen a las EPS la posibilidad de coberturas regionales más amplias y obviamente precios más bajos en el servicio. Sin embargo siguen siendo pocos sustitutos para los servicios asociados a enfermedades infecciosas, lo que existe son competidores, que ya se analizaron anteriormente.
- Nivel de ventaja: el poder de negociación de los proveedores esté en equilibrio, ya que a medida que aumenta o disminuye la cantidad de prestadores de este tipo de servicios, se genera una demanda de la misma proporción de equipos e insumos para ofrecer.
- Nivel de importancia de los insumos en los procedimientos: debido a que es fundamental la adquisición de equipos para la operación de institución de servicios de salud, la calificación de ésta variable fue alta.
- Costos de cambio: como se dijo en la calificación dada en la fuerza de riesgo de ingreso, los costos de cambio de proveedor están en equilibrio.

- Amenaza de integración hacia adelante: en el caso de los proveedores de insumos se pueden integrar hacia adelante colocando o comprando nuevos negocios.

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

	Alto	MA	Equilibrio	MB	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración de proveedores				x		
2 Presión de sustitutos				x		
3 Nivel de ventaja			x			
4 Nivel de importancia del insumo en procesos en laboratorio, vacunas e investigación	x					
5 Costos de cambio Para compra e insumos			x			
6 Amenaza de integración hacia adelante		X				
7 Información del proveedor sobre el comprador		X				
8 Grado de hacinamiento				x		

3.4.5 Matriz de Perfil de Capacidades Internas PCI: El perfil de capacidades internas se construye con base a los planteamientos de Humberto Serna (2003)³¹ y pese a que es altamente subjetivo³², el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. Esta herramienta comprende cinco niveles de

³¹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 3R Editores, Bogotá, 2003.

³² Ibid

análisis (directivo, competitivo, financiero, tecnológico y talento humano) y se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:

- Preparación de información (documentos de la empresa CDI SA)
- Conformación de grupos claves (miembros del equipo de gestión)
- Identificación de fortalezas y debilidades y organización por factores (lluvia de ideas)
- Calificación de factores en la matriz (Ver anexo 2)
- Resumen y análisis de resultados (Tabla 12)

Con base a los promedios de las ponderaciones de los factores de la matriz de perfil de capacidades internas, realizadas conforme a las denominaciones y valoraciones (ALTA (3), MEDIA (3), BAJA (3)), se estiman los índices de las fortalezas y debilidades dentro de cada capacidad, como se muestra en la tabla doce.

Tabla 12. Resumen matriz PCI

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA	2,33	1,75
CAPACIDAD COMPETITIVA	2,66	2,25
CAPACIDAD FINANCIERA	2,6	1,33
CAPACIDAD TECNOLOGICA	2,8	1,75
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	2,22	2
SUMA	12,62	10,08
PROMEDIO	2,52	2,016

Resaltan dentro de las fortalezas, la capacidad competitiva con una ponderación de 2.66 y dentro de las debilidades la capacidad financiera es la de menor ponderación con 1.33. Del PCI se extraen tanto las fortalezas como las debilidades calificadas y consensuadas por los miembros del equipo de gestión

como ALTAS (asociadas a su impacto alto en la empresa) para ser incluidas en el análisis DOFA. La intensidad de mano de obra del producto y la innovación, aunque no tienen valoración alta fueron incluidas debido a su relevancia para el sector y su pertinencia a nivel mundial como tendencia. El consolidado de los resultados muestra un promedio de fortalezas de 2.52 que se considera alto, y es positivo. De otra parte el nivel promedio de debilidades es 2.016 que se considera medio.

3.4.6 Matriz Oportunidades y Amenazas POAM La identificación de oportunidades y amenazas del exterior, se implementa mediante dos actividades: primero la construcción de la matriz de la cadena de impacto (Ver anexo 3) y segundo la valoración de oportunidades y amenazas dentro de los factores estudiados (ver anexo 4). Por medio de este ejercicio se pondera y se priorizan las oportunidades y amenazas que resultan calificados con impactos “Altos” para los cuales se desarrollan alternativas estratégicas dentro del cruce de variables DOFA.

Las oportunidades ponderadas como de alto impacto son la estabilidad política y la modernización y los cambios del Sistema General De Seguridad Social Integral en el país. Las amenazas identificadas son los niveles de empleo formal en el país y la modernización de equipos requerida para dar respuesta a los cambios tecnológicos más dinámicos.

3.4.7 Matriz DOFA. La matriz DOFA es una técnica que permite cruzar los factores identificados a nivel interno y externo producto de los perfiles PCI y POAM, para formular alternativas estratégicas. Este cruce de factores genera cuatro categorías de estrategias: estrategias FO producto del cruce de fortalezas y oportunidades, estrategias FA producto del cruce de fortalezas y amenazas, estrategias DO producto del cruce de debilidades y oportunidades y estrategias DA producto del cruce de debilidades y amenazas. Estas estrategias son sometidas a un análisis de viabilidad para decidir su implementación e iniciar el

desarrollo de la planeación operativa. El producto del cruce de factores para la empresa CDI S.A. se presenta en la tabla 13.

Tabla 13. Matriz DOFA CDI S.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Políticas de apoyo a investigación en salud	A1. Niveles de informalidad en empleo
	O2. Modernización(Cambios SGSSS)	A2. Renovación tecnológica (equipos)
	O3. Desarrollo del mercado para vacunas laboratorio clínico e investigación	A3. Nuevos Impuestos CREE , retenciones
	O4. Ingreso per cápita de Bucaramanga segundo en el país	A4 .Índice de pobreza país
	O5. Mejoramiento de indicadores económicos y cambio de divisas	A5. Ausencia de barreras fuertes de entrada a nuevos competidores
	O6. Mejoramiento percepción de seguridad del país para exportación de servicios en lo referente a investigación	A6. Alta exigencia para habilitación
	O7. Incentivos tributarios para localización en Zonas Francas y exportaciones	A7. Puesta en funcionamiento Zona Franca en Salud (2)
FORTALEZAS	FO	FA
F1.Comunicación y control gerencial	F1-F2-O2: Diseñar un paquete de acciones para responder a cambios en SGSSS	F1-F2-A5-A6: Subcontratar a nivel estratégico, un sistema de vigilancia tecnológica para detectar innovaciones en prácticas.
F2.Sistemas de toma de decisiones	F2-F7-O1-O5-O6: Promocionar el portafolio de productos enfocado a turismo en salud	F3-F7-F8-A2-A7: Certificar a nivel internacional procesos clínicos que puedan ser ofrecidos a zonas francas o clientes extranjeros.
F3.Portafolio de productos		
F4.Concentración de clientes	F5-F6-F7-F8-O3: Construir alianzas con proveedores de tecnología de punta para el aprovechamiento del	F8-F7-A3-A4: Fortalecer la imagen de la empresa mediante RSE, por transferencia de paquetes de
F5.Acceso a capital		
F6.Liquidez		

F7.Nivel de tecnología en producto	desarrollo de mercado en áreas de concentración de clientes	vacunas a población vulnerable en alianza con proveedores
F8.Fortaleza de proveedores		
DEBILIDADES	DO	DA
D1.Experiencia y conocimiento de directivos	D1-O2:Fortalecer el conocimiento de directivos mediante transferencia de experiencias de otras empresas y países	D2-D3-A1: Promover el desarrollo de mercados dentro de asociaciones y cooperativas de trabajadores informales
D2.Participación en el mercado	D2-D4-D3-O3:Crear el área de innovación en servicio para la fidelización de clientes locales y captura de extranjeros	D1-A3: Especializar TH en área aprovechamiento de beneficios tributarios dentro de Zonas Francas y exportaciones.
D3. Baja cobertura		
D4.Capacidad de innovación	D5-D6: Aumentar la permanencia de TH en procesos claves como investigación mediante estímulo al desarrollo de innovaciones y nuevos mercados	D4-D5-D6-A5-A6: Desarrollo de convenios docente asistenciales y-o pasantías de investigación de estudiantes de pregrado, especialización y maestría
D5.Intensidad de mano de obra en servicio		
D6.Rotación del talento humano		

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 MISIÓN

La formulación de la misión de CDI S.A. Incluye los elementos de: propósito, dirección y oportunidad, así como respuestas a las preguntas de: que somos y hacemos, para que trabajamos y por qué lo hacemos. Producto de la integración de estos elementos se formula:

“Contribuir a mejorar la Salud de nuestros usuarios, mediante el desarrollo de investigación y la prestación de servicios especializados seguros y oportunos, ofrecidos por personal altamente calificado”.

4.2 VISIÓN

La formulación de la visión deja explícitos el objetivo futuro, el procedimiento para la obtención del objetivo y los medios para alcanzar los objetivos. Producto de la integración de estos elementos se formula

La visión de CDI S.A. es: “Para el año 2.020, seremos un centro de excelencia, para el Oriente Colombiano, en atención e investigación de enfermedades infecciosas, basados en estándares internacionales de calidad y en el desarrollo de innovación”

4.3 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores que reflejan lo que es importante para CDI S.A. son:

- Integridad: somos respetuosos y corteses con el cliente y manejamos la información referente a su salud de manera íntegra y confidencial para generar confianza mutua.
- Creatividad: buscamos la creatividad y la innovación para buscar soluciones mediante la identificación y solución de problemas.
- Respeto: Ante los derechos y deberes de nuestros clientes y las diferencias existentes entre las personas.
- Honestidad : Respondemos siempre con la verdad ante nuestros clientes
- Compromiso: Actitud positiva y responsable que permite alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa, demostrando voluntad, esfuerzo y sentido de pertenencia en el desarrollo de sus actividades.
- Responsabilidad: Capacidad de cumplir a cabalidad los deberes, incluyendo la iniciativa para la realización de las actividades y puntualidad en la atención al usuario.
- Eficiencia: El personal de CDI mediante el buen uso de los recursos de la empresa
- Oportunidad: Los servicios se suministran en el tiempo y las circunstancias que el usuario lo requiere.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El establecimiento de las estrategias de negocios (objetivos estratégicos) exige un proceso de síntesis basados en las herramientas de análisis previas. Con base a los análisis interno y externo desarrollados, se visualiza la forma en que estos factores se pueden interrelacionar para utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, minimizar debilidades y evitar amenazas. En ese orden de ideas se plantean objetivos ofensivos (FO), adaptativos (DO), reactivos (FA) y defensivos (DA). Estos objetivos son revisados a la luz de la misión y la visión para evitar

desviarse de los objetivos fundamentales de CDI SA y una vez derivados se identifican las medidas y los responsables de trabajar hacia su consecución.

Tomando en cuenta los análisis interno y externo y que la empresa CDI S.A. se encuentra en la etapa de madurez, mantiene crecimiento en las ventas, tiene el control de sus recursos materiales y sus resultados económicos y se comporta mejor que la competencia se plantean los objetivos consignados en la Tabla 14. La clasificación de los objetivos dentro de las categorías presentadas (ofensivos, adaptativos, reactivos y defensivos), corresponde a la ubicación correspondiente de cada objetivo dentro de los cuatro cuadrantes del cruce de variables de la matriz DOFA. Estos objetivos serán ubicados en el mapa estratégico de acuerdo a las perspectivas del CMI (aprendizaje, procesos, clientes y financiera)

Tabla 14. Objetivos Estratégicos CDI S.A.

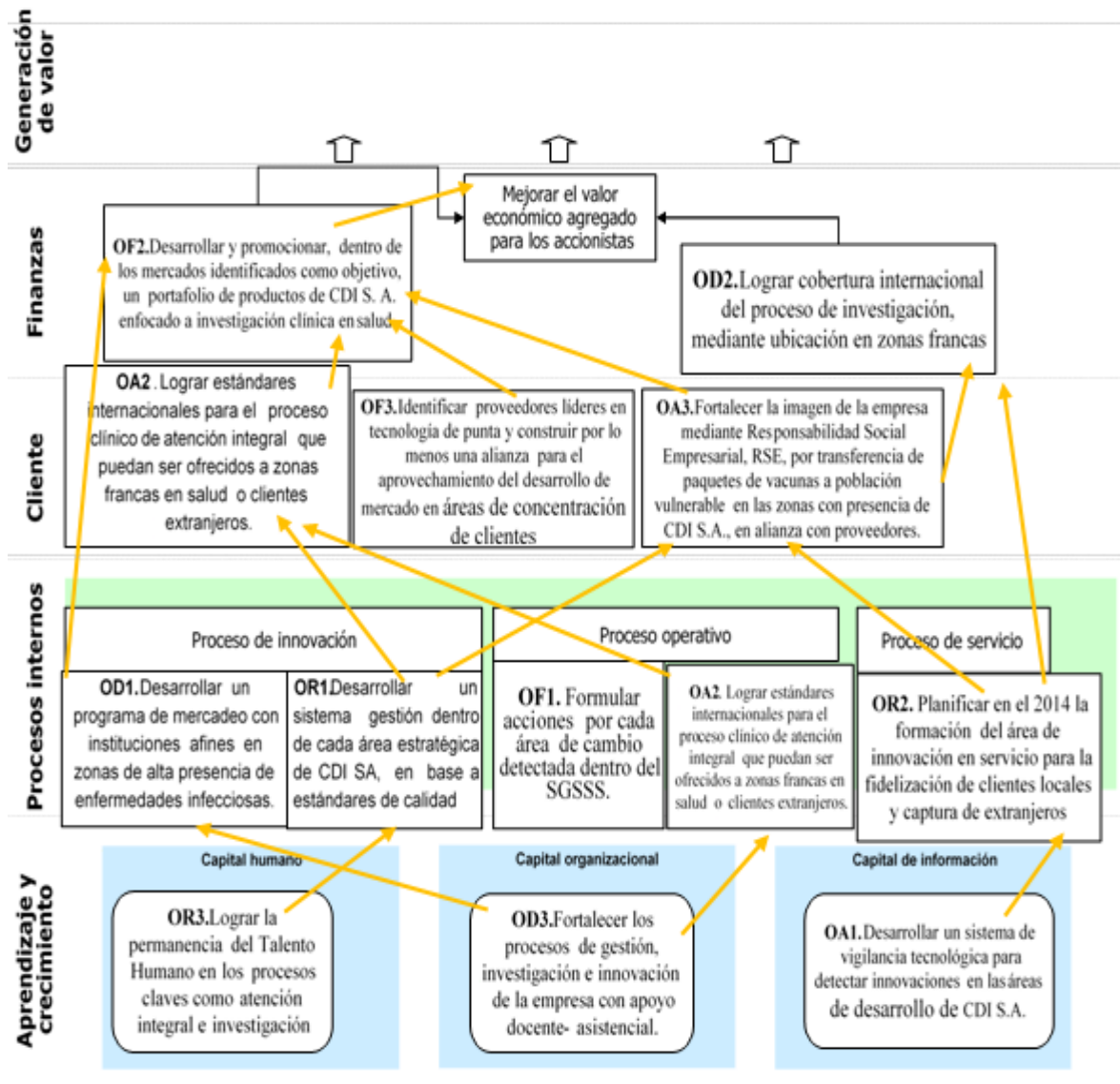
OBJETIVOS OFENSIVOS (OF)	OBJETIVOS ADAPTATIVOS (OA)
OF1. Formular acciones por cada área de cambio detectada dentro del SGSSS.	OA1. Desarrollar un sistema de vigilancia tecnológica para detectar innovaciones en las áreas de desarrollo de CDI S.A.
OF2. Desarrollar y promocionar, dentro de los mercados identificados como objetivo, un portafolio de productos de CDI S. A. Enfocado a investigación clínica en salud.	OA2. Lograr estándares internacionales para el proceso clínico de atención integral que puedan ser ofrecidos a zonas francas en salud o clientes extranjeros.
OF3. Identificar proveedores líderes en tecnología de punta y construir por lo menos una alianza para el aprovechamiento del desarrollo de mercado en áreas de concentración de clientes	OA3. Fortalecer la imagen de la empresa mediante Responsabilidad Social Empresarial, RSE, por transferencia de paquetes de vacunas a población vulnerable en las zonas con presencia de CDI S.A., en alianza con proveedores.

OBJETIVOS REACTIVOS (OR)	OBJETIVOS DEFENSIVOS (OD)
OR1. Desarrollar un sistema gestión dentro de cada área estratégica de CDI SA, en base a estándares de calidad	OD1. Desarrollar un programa de mercadeo con instituciones afines en zonas de alta presencia de enfermedades infecciosas.
OR2. Planificar en el 2014 la formación del área de innovación en servicio para la fidelización de clientes locales y captura de extranjeros	OD2. Lograr cobertura internacional del proceso de investigación, mediante ubicación en zonas francas
OR3. Lograr la permanencia del Talento Humano en los procesos claves como atención integral e investigación clínica ,	OD3. Fortalecer los procesos de gestión, investigación e innovación de la empresa con apoyo docente-asistencial.

Con base al análisis de viabilidad de los objetivos realizado en conjunto con los miembros del equipo de gestión de CDI SA, se seleccionan los objetivos con los cuales se continúa el proceso hasta la planeación operativa.

5. MAPA ESTRATÉGICO CDI S.A.

Retorno sobre la inversión (ROI)



El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia constituyendo las relaciones de causa efecto entre los objetivos planteados³³. Los objetivos se agrupan dentro de las cuatro perspectivas del CMI y se asocian de acuerdo a la dependencia natural de los resultados de las perspectivas superiores. Representadas en Clientes y Finanzas.

En el caso del mapa estratégico de CDI S.A. los objetivos estratégicos se orientan dentro de dos vectores: el derecho asociado a la internacionalización y el izquierdo asociado al crecimiento y los dos vectores apuntan hacia la rentabilidad sobre la inversión buscada por los inversionistas.

³³ GALLARDO, José. Administración estratégica: de la visión a la ejecución. Cap 10 pag 352. Alfa Omega. México 2012

6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral incluye cinco pasos:

- Identificar los temas claves o temas estratégicos
- Construir el mapa estratégico
- Organizar los objetivos y metas por perspectivas
- Seleccionar las iniciativas prioritarias
- Documentar el plan de acción

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral de CDI

Tabla 15. Cuadro de Mando Integral CDI S: A:

OBJETIVO	INICIATIVAS	INDICADORES	META
OR3. Lograr la permanencia del Talento Humano en los procesos claves como atención integral e investigación clínica ,	Programa de fomento a la permanencia del personal.: reconocimientos por logros y competencias estudio de salarios, sistemas de contratación,	% de rotación de personal	Menor al 10%
OD3. Fortalecer los procesos de gestión, investigación e innovación de la empresa con apoyo docente- asistencial	Hacer convenio con universidades para estudiantes de especializaciones y maestrías	Número de convenios establecidos	2/ año
OA1. Desarrollar un sistema de vigilancia tecnológica para detectar innovaciones en las áreas de desarrollo de CDI S.A.	Subcontratar un servicio de vigilancia tecnológica	Tendencias en prácticas y tecnologías identificadas	Por lo menos dos procesos de innovación aplicados a cualquiera de los servicios de CDI
OA2. Lograr estándares internacionales para el proceso clínico de atención integral que puedan ser ofrecidos a zonas francas en salud o clientes extranjeros	Desarrollo del programa de seguridad del paciente basado en normas de acreditación.	No de procesos de la empresa acreditados	Por lo menos dos en el 2014 : Atención integral e investigación clínica

Tabla 16. Cuadro de Mando Integral CDI Continuación

OBJETIVO	ACCIONES	INDICADORES	META
OF1. Formular acciones por cada área de cambio detectada dentro del SGSSS.	Adaptaciones a la nueva norma de habilitación res. 1441	Cumplimiento de los estándares de la norma	Renovar la habilitación de CDI
OA3. Fortalecer la imagen de la empresa mediante Responsabilidad Social Empresarial, RSE, por transferencia de paquetes de vacunas a población vulnerable en las zonas con presencia de CDI S.A., en alianza con proveedores.	Definir poblaciones objeto Establecer contactos con líderes comunitarios Hacer alianzas con proveedores y estado Entrenar equipos móviles	No personas vacunadas /población planeada	Coberturas mayores del 80% en las poblaciones objeto.
OF2 Desarrollar y promocionar, dentro de los mercados identificados como objetivo, un portafolio de productos de CDI S.A. Enfocado a investigación clínica en salud.	Elaboración de publicidad virtual Vinculación a asociaciones internacionales de investigación clínica Participación de eventos internacionales de IC	% de crecimiento en clientes de IC	2 investigaciones nuevas por año
OD1. Desarrollar un programa de mercadeo con instituciones afines en zonas de alta presencia de enfermedades infecciosas.	Censo de instituciones afines en Colombia Reuniones de conocimiento e integración	No alianzas estratégicas establecidas	Por lo menos una en el año
OD2. Lograr cobertura internacional del proceso de investigación, mediante ubicación en zonas francas	Alianza estratégica con IPS de las zonas francas FCV Y FOSCAL	No alianzas estratégicas establecidas	Ubicarse en por lo menos una de las zonas francas
OR2. Planificar en el 2014 la formación del área de innovación en servicio para la fidelización de clientes locales y captura de extranjeros	Contratar asesoría externa para la Planificación y el desarrollo de un área de innovación dentro de CDI Asignar recursos para su funcionamiento	Contar con área de innovación en CDI	Creación del área de innovación

Tabla 17. Cuadro de Mando Integral CDI S: A:-Continuación

OBJETIVO	ACCIONES	INDICADORES	META
<p>OR1.Desarrollar un sistema gestión dentro de cada área estratégica de CDI SA, en base a estándares de calidad internacional</p>	<p>Definir responsables de los sistemas de gestión en los procesos Dar entrenamiento al recurso seleccionado Desarrollar un plan mediano plazo</p>	<p># de áreas estratégicas / # de áreas con implementación del sistema de gestión</p>	<p>100%</p>
<p>OF3.Identificar proveedores líderes en tecnología de punta y construir por lo menos una alianza para el aprovechamiento del desarrollo de mercado en áreas de concentración de clientes</p>	<p>Definir productos que se pueden ofrecer en el laboratorio clínico. Planear y desarrollar reuniones de negocios con proveedores Ofrecer coberturas Nacionales</p>	<p>Alianzas perfeccionadas</p>	<p>Por lo menos una en un año</p>

7. CONCLUSIONES

- El direccionamiento estratégico de la empresa CDI S.A. se enfoca hacia las áreas claves de desarrollo en investigación clínica y para ello requiere de la certificación internacional de sus procesos.
- El diagnóstico estratégico de CDI S.A. muestra a nivel externo un panorama con oportunidades altas y amenazas de nivel medio. De manera adicional evidencia a nivel interno unas capacidades de nivel medio lo que identifica una potencial de mejora con base a la implementación de la estrategia.
- El resultado del diagnóstico estratégico se constituye en un insumo clave para el desarrollo de la propuesta de valor que la empresa CDI S.A. entregará al cliente.
- La empresa requiere el desarrollo del área de innovación para lograr nuevos clientes y fidelización de los clientes actuales.
- Es importante para CDI promocionarse a nivel internacional para la venta de servicios de investigación para ello se propone la ubicación en zonas francas, y alianzas estratégicas con universidades y otros centros de investigación.
- El desarrollo de la monografía le permitió al gerente tener una mejor visión de la estrategia de la empresa, con base en el mapa estratégico la gerencia tendrá una herramienta que le permitirá tomar decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

8. RECOMENDACIONES

- Dar continuidad al proyecto en las etapas de formulación de indicadores, metas y presupuesto, la implementación, ejecución y evaluación del sistema gerencial estratégico de CDI S.A.
- Para obtener éxito en la implementación se requiere del apoyo de la junta directiva de la institución y de la participación de todos los miembros de los grupos de trabajo.
- Es necesario mantener un sistema de evaluación permanente para revisión y ajustes encaminados al logro de la estrategia definida.
- Comunicar a todo el personal la estrategia definida y el plan a seguir para que tengamos éxito en su desarrollo.
- Plantear para la continuidad del proceso, la adopción de la metodología Balanced Scorecard como instrumento de gestión de la entidad, teniendo en cuenta su aplicación al sector salud y las características de CDI como IPS.
- La institución deberá iniciar dar inicio al proceso de acreditación en búsqueda de lograr estándares internacionales que diferencien sus servicios y mejoren la oferta.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, José, YEPES, Edgar. Gestión De Capacidades Dinámicas E Innovación: Una Aproximación Conceptual. [En línea] Disponible en: file:///C:/Users/Uis/Desktop/UIS/Olga%20Ni%C3%B1o/Dialnet-GestionDe CapacidadesDinamicasEInnovacionUnaAproxim-4012996.pdf Consultado (10-03-2014))

ANDREU, Ricart. Estrategia y Sistemas de Información. 1991. Editorial McGraw-Hill, Madrid.

ANSOFF, H.I. Corporate Strategy. 1965. McGraw-Hill, New York

AZIZ, S. A. B. D., FITZSIMMONS, J., y DOUGLAS, E. Clarifying the business model construct. Proceedings of AGSE. (2008). (pp. 795–813).

BISBEA, Josep, y BARRUBE, Joan. The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations.

BOHMER, R. The four habits of high-value health care organizations. N Engl J Med. 2011;365:2045–7.

CHARAN, R y COLVIN, G. Why CEO's fail. Fortune. 1999;12:30–7.

CHENHALL, R. Theorizing contingencies in management control systems research. In: Chapman CS, Hopwood AG, Shields MD, editors.

DANSKY, Brannon. Strategic Orientation and TQM: Linking Vision to Action. Journal of Quality Management. 1996. Vol. 1, No. 1. pp. 227-242

DEMING, W.E. Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study. 1986

Effective Strategic Planning. [en línea] Disponible en: http://my2.ewb.ca/site_media/static/library/files/403/the-enterprise-foundation-effective-strategic-planning.pdf Consultado 20-02-2014

FLEITMAN, Jack., Negocios Exitosos. McGraw Hill, 2000

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON Educación, 2003

GALLARDO, JOSE. Administración Estratégica, de la Visión a la ejecución, Alfa Omega, 2001

GALLAUGHER, J.M., AUGER, Patrice, Barnir, A., "Revenue Streams and Digital Content Providers: An Empirical Investigation," Information & Management, Vol. 38, No. 7, August 2001, pp. 473-485.

GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A, 2006.

GRANT, Robert. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Aranzadi, 2006 Business & Economics.

GRIGOROUDIS, E., ORFANOUDAKI, E., ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organization. A [en línea] Disponible en: [multiplecriteriaapproachbasedonbalancedscorecard](#). Omega 2012; (40); 104-119

GUTIÉRREZ, M., QUIÑONES B. Análisis de las tendencias de formación en programas profesionales de pregrado y posgrados en las modalidades presencial, semi-presencial y virtual involucrados con el campo de las FNCER en las zonas norte, oriente y occidente de Colombia.

Handbook of management accounting research, Vol. 1. Amsterdam: Elsevier; 2007.p. 163–206.

HOYER, Wayne, CHANDY, Rajesh DOROTIC, Matilda, KRAFFT, Manfred y. SINGH. Siddharth S Consumer Cocreation in New Product Development. Journal of Service Research, 2010, 13(3) 283-296

KOLLBERG B, ELG M, The practice of the Balanced Scorecard in healthcare services. International Journal of Productivity and Performance Management, 2011; 60 (5); 427-445.

KOONTZ, Harold y WINREICH, Heinz. Administración: una perspectiva Global. McGraw-Hill, 12 Edic. 2004.

KRUGMAN, Paul y WELLS, Robin. Microeconomía. Publicado por Reverté, 2006.

Management. Strategic Management Journal, II: 1990, 171-195.

MARKO, M., MIHIC, Vladimir., OBRADOVIC, Marija., TODOROVIC, Dejan. Analysis of implementation of the strategic management concept in the healthcare

system of Serbia, Journal of Society for development in new net environment in B&H, Volume 6 / Number 10/2012

MILLER, C. CARDINAL, L. Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. Academy of Management Journal, 1994. 37: 1649-1665.

MINTZBERG, H. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic

MUKUL, Pandya. Knowledge Wharton on Building Corporate Value. Jhon Wiley & Sons INC. 2002

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., y TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, (2005). 15, 1–40.

PABÓN, Hernán. Fundamentos de Costos. Editorial AlfaOmega, 2012

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. CECSA, 1982.

POWELL, T. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. Strategic Management Journal, 1995, 16: 15-37.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores. 1994

STERLING J. Translating strategy into effective implementation. Strategy & Leadership. 2003; 31: 27–34.

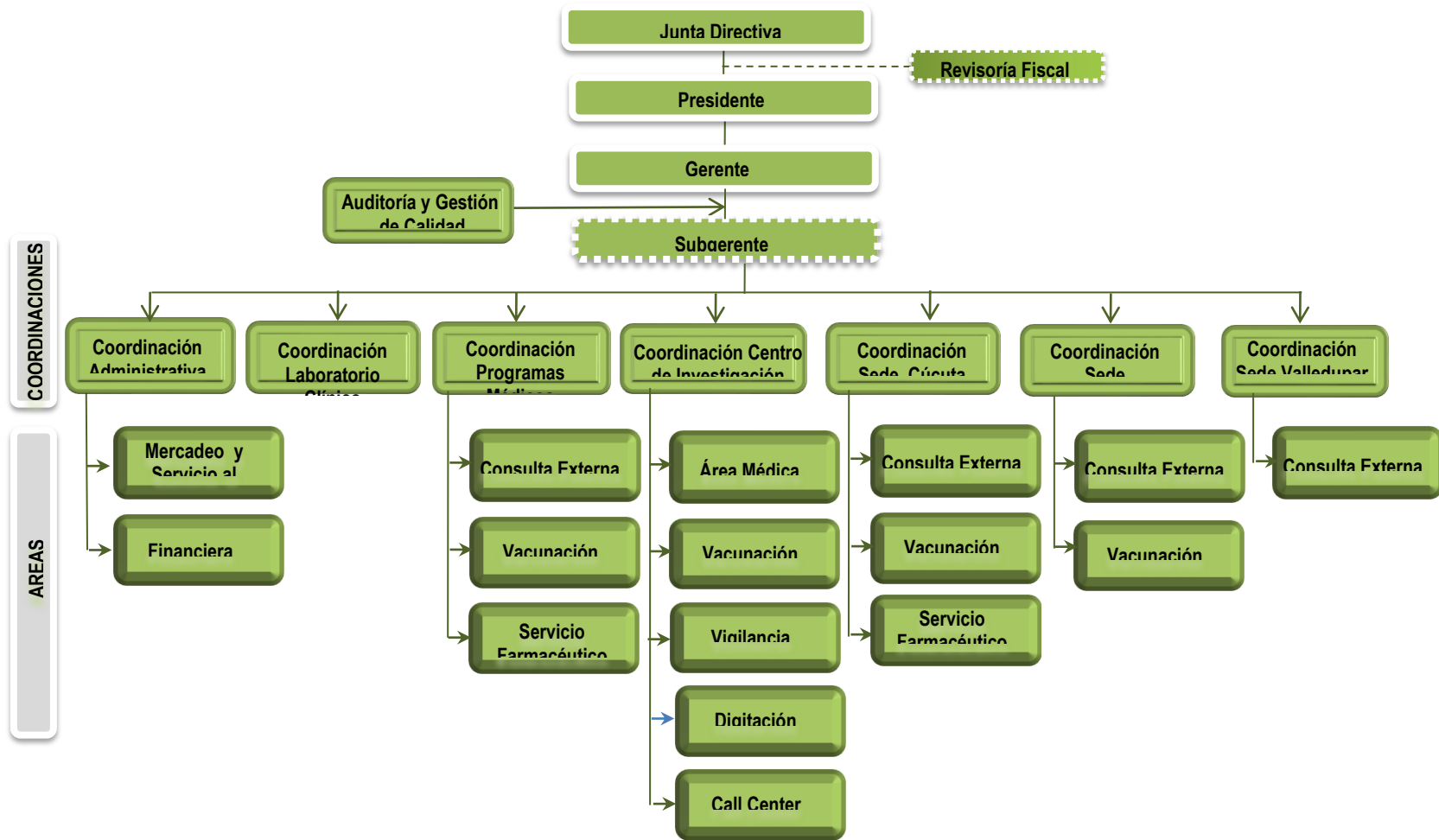
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Vigilancia tecnológica. [En línea]. Disponible en: <<http://www.biogestion.unal.edu.co/index.php/conceptos/mostrarDetalleConcepto>> [Consultado el 25 de Junio de 2013].

WELLS, Denise. Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook of Implementation. Department of the Navy Total Quality Leadership Office Publication. 1996

ANEXOS

Anexo A. Structure organizativa de CDI SA

Estructura Organizacional



Anexo B. Matriz de perfil de capacidad interna PCI

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA-CDI S.A.				
	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Uso de análisis y planes estratégicos	M	2		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			M	2
Flexibilidad de la estructura organizacional	M	2		
Comunicación y control gerencial	A	3		
Experiencia y conocimiento de Directivos			A	3
Habilidad para atraer y retener gente creativa			M	2
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	B	2		
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	M	2		
Capacidad para enfrentar a la competencia			M	2
Sistemas de control eficaces			M	2
Sistemas de tomas de decisiones	A	3		
	SUMA	14	SUMA	11
	PROMEDIO	2,3333333	PROMEDIO	2,2
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	M	2		
Lealtad y satisfacción del cliente			B	1
Participación del mercado			A	3
Bajos costos de servucción	M	2		
Portafolio de productos	A	3		
Uso del ciclo de vida del servicio			A	3
Inversión en I&D para nuevos servicios			M	2
Grandes barreras de entrada en el mercado	M	2		

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA-CDI S.A.				
	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	A	3		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	A	3		
Concentración de consumidores	A	3		
Administración de clientes			M	2
Servicio Postventa			M	2
	SUMA	18	SUMA	13
	PROMEDIO	2,6666667	PROMEDIO	2,4
CAPACIDAD FINANCIERA				
Acceso a capital cuando lo requiere	A	3		
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	M	2		
Rentabilidad, retorno de la inversión	A	3		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	A	3		
Habilidad para competir con precios			B	1
Estabilidad de costos	M	2		
	SUMA	13	SUMA	1
	PROMEDIO	2,6	PROMEDIO	1
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Habilidad técnica	A	3		
Capacidad de innovación			M	2
Nivel de tecnología utilizada en productos	A	3		
Fuerza de los procesos	M	2		
Efectividad de la servucción	M	2		
Valor agregado al servicio	A	3		
Intensidad de mano de obra en el servicio			M	2
Nivel tecnológico	A	3		
Aplicación de tecnologías informáticas	M	2		
	SUMA	18	SUMA	4

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA-CDI S.A.				
	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
	PROMEDIO	2,571429	PROMEDIO	2
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Nivel académico del recurso humano	A	3		
Experiencia técnica	A	3		
Estabilidad			M	2
Rotación interna	M	2		
Ausentismo	M	2		
Pertenencia	M	2		
Motivación	M	2		
Nivel de remuneración	M	2		
Retiros	M	2		
	SUMA	20	SUMA	2
	PROMEDIO	2,222222	PROMEDIO	2

Anexo C. Cadena de Impactos CDI S.A.

CADENA DE IMPACTOS CDI S.A.						
FACTORES ECONÓMICOS						
	Calificación	Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajo
Modernización	5	0,5	2,5			x
Inflación	3	0,3	0,9			x
Política Laboral	6	0,6	3,6			x
Crecimiento PIB	7	0,5	3,5			x
Aranceles	5	0,5	2,5			x
Nuevos Impuestos	8	0,7	5,6		x	
Política Fiscal	8	0,7	5,6		x	
Desarrollo de Mercado	9	0,7	6,3		x	
Poder Adquisitivo	6	0,6	3,6			x
FACTORES POLÍTICOS						
	Calificación	Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad Política	9	0,9	8,1	x		
Participación de gobierno	0,1	0,1	0,01			x
Inst. Gubernamentales	5	0,5	2,5			x
Leyes y Reglamentos	7	0,6	4,2			x
FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS						
	Calificación	Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajo
Emprendimientos	5	0,5	2,5			x
Seguridad Social	9	0,9	8,1			x
Educación	2	0,3	0,6			x
Cultura	1	0,1	0,1			x
Migración	6	0,7	4,2			x
Nivel de empleo formal	0,5	0,8	0,4		x	
Índice de pobreza	7	0,5	3,5		x	
Seguridad País	9	0,3	2,7		x	

FACTORES TECNOLÓGICOS						
	Calificación	Ocurrencia	Impacto	Alto	Medio	Bajo
TICs	9	0,6	5,4			x
Modernización de equipos	9	0,7	6,3	X		
Prácticas	5	0,8	4			x
Innovaciones	9	0,4	3,6			x

Anexo D. Matriz POAM CDI S.A.

MATRIZ POAM									
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Modernización		X							x
Inflación					X				x
Política Laboral				X					x
Crecimiento PIB	X								x
Aranceles					X				x
Nuevos Impuestos				X				x	
Política Fiscal						X		x	
Desarrollo de Mercado	X							x	
Poder Adquisitivo						X			x
FACTORES POLÍTICOS									
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estabilidad Política			X				x		
Participación de gobierno					X				x
Inst. Gubernamentales						X			x
Leyes y Reglamentos	X								x
FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS									
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Emprendimientos						X			x
Seguridad Social	X								x
Educación		X							x
Cultura			X						x
Migración		X							x
Nivel de empleo formal				X				x	
Índice de pobreza				X				x	
Seguridad País					X			x	

FACTORES TECNOLÓGICOS									
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TICs			X						x
Modernización de equipos				X			X		
Prácticas		X							x
Innovaciones					X				x

Anexo E. Esquema de valoración análisis de Michael Porter

A: Alto: esta calificación se refiere a la máxima valoración de la fuente de fuerza que se evalúa. Su calificación aporta a que la fuerza de mercado evaluada dé como resultado un valor elevado. Por ejemplo si se habla de la fuerza Riesgo de Ingreso, y las fuentes de que depende se califican altas, el resultado se interpretará como un riesgo de ingreso alto y por tanto de menor atractivo sector estudiado.

MA: Medio Alto: ésta calificación hace referencia a un nivel de fuente de fuerza que se ubica entre la valoración máxima y la valoración intermedia o en equilibrio.

E: Equilibrio: las fuentes de fuerza que se califican en equilibrio se consideran factores que aunque están presentes, no afectan la fuerza del mercado en forma positiva o negativa. Cuando las calificaciones de las fuentes de una fuerza se encuentran en equilibrio, se interpreta como una fuente importante y que debe tenerse en cuenta, pero que no es determinante de una calificación alta o medio alta.

MB: Medio Bajo: ésta calificación hace referencia a un nivel de fuente de fuerza que se ubica entre la valoración intermedia o en equilibrio y la calificación mínima.

B: Bajo: una calificación baja de las fuentes de fuerza aporta a una calificación baja a la fuerza del mercado que se estudia. Se debe tener en cuenta, que aunque la fuente existe, carece de importancia.

I: Inexistente: cuando la fuente de una fuerza es inexistente, la calificación representa la ausencia o la no aplicación de dicha fuente dentro del sector

estratégico. Adicionalmente, contrario a lo que sucede a las otras calificaciones, ésta no aporta a la calificación definitiva de la fuerza del mercado y solamente excluye de la calificación a las fuentes que no aplican para el sector estratégico.

De manera adicional, la valoración cuantitativa se incorpora mediante la asignación a cada calificación un valor, así: Inexistente: 1, Medio bajo: 2, Equilibrio: 3, Medio alto: 4, Alto: 5. La interpretación de las calificaciones son: El uno (1) significa una barrera de salida muy baja, y el cinco (5) por el contrario muy alta. Al final al reunir los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, se obtiene el tamaño de las barreras de entrada y salida.

Luego de la identificación de las fuentes de fuerza, se realiza la calificación de cada una de ellas y se presenta una breve explicación de cada fuente.