

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE

IVÁN EMILIO ESCOBAR DÍAZ
JULIÁN ANDRÉS OBANDO HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2024

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE

IVÁN EMILIO ESCOBAR DÍAZ
JULIÁN ANDRÉS OBANDO HERNÁNDEZ

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

NEIDY LORENA LOPEZ ERASO
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2024

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 08 de abril de 2024

Agradezco a Dios, a mi madre, a mi padre (QEPD), a mis hermanos, a mis hijos y a mi esposa por su apoyo incondicional en el transcurso de esta etapa de mi vida.

Iván Emilio Escobar Díaz

“Avanza, continúa y siempre recuerda que lo importante es nunca detenerse. Atrévete a aprender sin importar, edad, espacio, distancia ni tiempo. Si pierdes la humildad, perderás la oportunidad de seguir creciendo”.

Diego Arias Zapata - conferencista

Agradezco a Dios, cuya fe en Él me ha permitido superar mis límites. También, a mis hermanas, Liliana y Luz Elena, por su apoyo incondicional, y a mis sobrinos, Ana María, Isabela y Samuel, por ser mi fuente de motivación para convertirme en su modelo a seguir. Su amor y confianza son el motor que impulsa mi búsqueda constante de la excelencia.

Julián Andrés Obando Hernández

“Supera los obstáculos a medida que se presenten. No pierdas energía temiendo lo que pueda haber en el futuro”.

Isabel Allende

CONTENIDO

Pág.

1.	INTRODUCCIÓN	13
2.	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3.	JUSTIFICACIÓN	17
4.	OBJETIVOS	19
4.1.	General	19
4.2.	Específicos	19
5.	MARCO TEMPORAL	20
6.	MARCO ESPACIAL	21
7.	MARCO TEÓRICO	22
7.1.	Estado Del Arte	22
7.2.	Marco Conceptual	27
7.2.2.	Proceso de planificación estratégica	28
7.2.3.	Análisis estratégico	29
7.2.3.1.	Cultura corporativa	30
7.2.3.2.	Análisis Externo	30
7.2.3.2.1.	Análisis PESTEL	31
7.2.3.2.2.	Análisis del sector - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	32
7.2.3.3.	Análisis Interno	34
7.2.3.3.1.	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	35
7.2.3.4.	Matriz Interna y Externa (EFI-EFE)	36
7.2.3.5.	Análisis FODA	36
8.	PROCESO DE ANÁLISIS ESTRATEGICO	38
8.1.	Tipo de investigación y enfoque	38
8.2.	Metodología para el análisis estratégico	38
8.3.	Desarrollo del proceso de análisis estratégico	39
8.3.1.	Caracterización de la organización	39
8.3.1.1.	Información corporativa	39

8.3.1.2.	Historia	40
8.3.2.	Definición del negocio	40
8.3.2.1.	Servicios que ofrece.....	41
8.3.2.2.	Estructura organizacional	41
8.3.2.3.	Direccionamiento Estratégico	42
8.3.2.4.	Políticas	43
8.3.2.5.	Principios corporativos	43
8.3.2.6.	Misión	44
8.3.2.7.	Visión	44
8.3.2.8.	Objetivos corporativos	44
8.3.3.	Análisis Externo	45
8.3.3.1.	Análisis PESTEL	45
a.	Entorno Político.....	45
b.	Entorno Económico.....	46
c.	Entorno Social - Demográfico.....	50
d.	Entorno Tecnológico	52
e.	Entorno Ecológico.....	53
f.	Entorno Legal.....	54
8.3.1.2.	Análisis del sector - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	55
a.	Poder de negociación de los proveedores	55
b.	Poder de negociación de los clientes	56
c.	Amenaza de nuevos competidores.....	57
d.	Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos	58
e.	Intensidad de la rivalidad entre los competidores	58
8.3.1.3.	Elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	60
8.3.2.	Análisis Interno – Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
8.3.2.2.	Metodología para el análisis interno	65
8.3.2.3.	Resultados de la encuesta de análisis interno	67
8.3.2.4.	Análisis de los resultados de la encuesta de análisis interno.....	68
8.3.2.5.	Elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	75
8.3.3.	Matriz Interna y Externa (EFI-EFE).....	78
8.3.4.	Matriz FODA.....	79

9.	CONCLUSIONES	85
10.	RECOMENDACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN.....	87
11.	BIBLIOGRAFÍA	89
12.	ANEXOS	95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estado del arte – Elaboración propia	22
Tabla 2. Análisis PESTEL – Elaboración propia	31
Tabla 3. Actualización direccionamiento estratégico de la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE – Elaboración propia.....	42
Tabla 4. (IPC) ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR – Elaboración propia	47
Tabla 5. Ingresos operativos año 2022 de los principales competidores– Elaboración propia.....	60
Tabla 6. Evaluación de los Factores Externos (MEFE) – Elaboración propia	61
Tabla 7. Matriz MEFE – Elaboración propia	63
Tabla 8. Metodología de la investigación – Elaboración propia	67
Tabla 9. Análisis interno – Elaboración propia	68
Tabla 10. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) – Elaboración propia....	76
Tabla 11. Matriz FODA de la Clínica de la Visión del Val – Elaboración propia.....	80

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral.....	46
Gráfica 2. Promedio mensual de tasa de cambio en Colombia año 2023.....	48
Gráfica 3. Promedio anual de Tasa de intervención política monetaria (%).....	49
Gráfica 4. Resultado de la matriz EFI – EFE – Elaboración propia	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso Estratégico – Elaboración propia.....	29
Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter – Elaboración propia.....	33
Figura 3. Representación gráfica perfil de fortalezas y debilidades – Elaboración propia...	34
Figura 4. Interpretación de la Matriz IE – Elaboración propia.....	36
Figura 5. Matriz FODA – Elaboración propia.....	37
Figura 6. Logo Clínica de la Visión del Valle.....	39
Figura 7. Organigrama de la Clínica de la Visión del Valle.....	42
Figura 8. Clínicas oftalmológicas en Cali.....	58

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo encuesta análisis interno.

Anexo 2. Tabla de resultados de preguntas cerradas de la encuesta de análisis interno de la clínica de la Visión del Valle y clasificación de evaluación.

Anexo 3. Tabla de respuesta de pregunta cerrada de la encuesta de análisis interno de la clínica de la Visión del Valle.

RESUMEN

El presente trabajo de grado se enfoca en un análisis estratégico de la Clínica de la Visión del Valle S.A.S., con el objetivo de formular una nueva planificación estratégica que responda a los cambios recientes en el entorno, especialmente tras la pandemia de COVID-19. La planificación estratégica vigente data del 2018, lo que subraya la necesidad de actualización para mantener la sostenibilidad y crecimiento de la clínica.

El análisis se realiza utilizando la metodología propuesta por Humberto Serna en "Gerencia Estratégica" (2014), desarrollada en cinco etapas. La primera etapa se centra en la revisión de la misión, visión, valores, y políticas de la clínica, validando su alineación con el direccionamiento estratégico actual. En la segunda etapa, se lleva a cabo un análisis externo a través del modelo PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, identificando las oportunidades y amenazas en el entorno. La tercera etapa implica un análisis interno, utilizando encuestas dirigidas a líderes y coordinadores de área, junto con una revisión detallada de los procesos internos, para identificar fortalezas y debilidades.

En la cuarta etapa, se elabora y analiza la matriz IE (Interna y Externa) utilizando herramientas como Excel, lo que permite ubicar a la clínica en uno de los nueve cuadrantes, proporcionando una visión clara de su situación actual. La quinta y última etapa consiste en la formulación de una matriz FODA, que facilita la creación de estrategias de crecimiento.

A partir de los resultados obtenidos, se elaboran recomendaciones para la alta gerencia de la clínica, las cuales servirán como base para la actualización del plan estratégico. Estas recomendaciones están orientadas a adaptar y mejorar las estrategias actuales, asegurando su alineación con los objetivos y las necesidades cambiantes del entorno empresarial y del sector salud.

PALABRAS CLAVES: Planeación estratégica, Análisis estratégico, Diagnóstico estratégico, Análisis interno, Análisis externo, Matriz FODA,

1. INTRODUCCIÓN

La evolución de los enfoques, conceptos y metodologías en la planeación estratégica responde al contexto globalizado y dinámico, marcado por la incertidumbre y los desafíos competitivos del entorno empresarial actual.

A lo largo del tiempo, estas innovaciones han permitido obtener una comprensión detallada de la situación de una organización al finalizar el proceso de planeación estratégica. Este proceso implica la evaluación del impacto tanto interno como externo en el desarrollo y crecimiento de la organización, así como la capacidad de adaptación a las variaciones del mercado y la anticipación de escenarios futuros. Además, las nuevas metodologías no solo se enfocan en analizar oportunidades y amenazas externas, sino también en identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Al concluir la planeación estratégica, la organización logra obtener una visión integral de su posición actual y una comprensión clara de cómo factores como la economía, la tecnología, la política y la sociedad impactan en su desempeño y crecimiento. Esta información es esencial para tomar decisiones fundamentadas y diseñar estrategias que impulsen el éxito a largo plazo de la empresa en un entorno empresarial en constante evolución y complejidad. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

El objetivo primordial de este trabajo es llevar a cabo un análisis estratégico de la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE, con el fin de proporcionar a la alta gerencia de las herramientas necesarias para modernizar su enfoque estratégico.

La necesidad de realizar dicho análisis surge principalmente debido a la falta de actualización del plan estratégico de la clínica, que data del año 2018 y no se ha revisado desde entonces para adaptarse a los cambios en el entorno. Esta falta de adaptación está generando un impacto adverso en el logro de los objetivos fundamentales de la organización, lo que resalta la urgencia de reevaluar y ajustar la estrategia para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la organización.

Para llevar a cabo el análisis estratégico de la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE, se emplea la metodología propuesta por el profesor Humberto Serna Gómez en su obra "Gerencia estratégica" (Serna, 2014).

Como punto de partida, se realiza una revisión bibliográfica con el fin de recopilar y analizar los antecedentes conceptuales y teóricos relacionados con la planeación estratégica.

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis más detallado de la fase de diagnóstico y se explora su importancia e impacto en las organizaciones.

A continuación, se desarrolla el proyecto mediante el análisis estratégico de la Clínica de la Visión del Valle, organizado en cinco etapas:

1. En la primera etapa, se realiza un análisis de la empresa, abordando aspectos fundamentales como la visión, misión, valores, objetivos corporativos y estructura organizacional. Además, se valida el direccionamiento estratégico actual de la organización.
2. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis externo de la organización utilizando herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. El objetivo es identificar oportunidades y amenazas en el entorno.
3. Se procede con un análisis del entorno interno, que incluye la aplicación de encuestas a los coordinadores y líderes de cada área para recopilar información relevante. Además, se realiza un análisis detallado de los procesos documentados con el fin de identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la clínica en términos de su funcionamiento interno. Este enfoque nos permite obtener una visión integral de la organización desde sus propias estructuras y prácticas, lo que contribuye significativamente a la identificación de oportunidades de mejora.
4. En la cuarta etapa, se realiza la elaboración y análisis de la matriz IE mediante el uso de la herramienta Excel para representarla gráficamente a través de un gráfico de burbujas. Esto permite ubicar la clínica en uno de los nueve cuadrantes, ofreciendo una visión clara de la situación actual de la empresa.
5. Finalmente, en la quinta etapa, se elabora una matriz FODA que facilita la formulación de estrategias de crecimiento.

Como resultado del proceso de análisis estratégico y basándonos en los resultados tanto cuantitativos como cualitativos obtenidos, se presentan recomendaciones a la alta gerencia de la Clínica de la Visión del Valle. Estas recomendaciones podrán utilizarse como base para la actualización del direccionamiento estratégico durante la fase de formulación estratégica. Es importante considerar estas recomendaciones como una guía para adaptar y mejorar las estrategias actuales, asegurando así que estén alineadas con los objetivos y las necesidades cambiantes del entorno empresarial y de la industria de la salud.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La pandemia global de COVID-19 trajo consigo un escenario desfavorable en Colombia, que impactó particularmente a diversas especialidades en el sector de la salud, generando desafíos de gran envergadura ligados a las restricciones de confinamiento, la limitación de la movilidad y la reducción en la oferta de servicios no esenciales. En respuesta a estas circunstancias, numerosas clínicas se vieron obligadas a adoptar medidas extremas, como el cierre temporal o la reducción de sus operaciones, lo que repercutió negativamente en los ingresos operativos de varias áreas médicas. (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2020).

En el año 2023, un estudio llevado a cabo por la Sociedad Española de Oftalmología con el fin de evaluar las implicaciones del COVID-19 en la rama de la oftalmología, sometió a encuesta a 504 residentes de oftalmología provenientes de 32 países. Los resultados arrojaron una disminución del 50% en la actividad clínica durante la pandemia, mientras que la actividad quirúrgica experimentó una reducción aún mayor, alcanzando el 75%, según lo informado por la mayoría de los participantes. (Archivos de la Sociedad Española de Oftalmología, 2023).

Uno de los efectos más destacados de esta situación fue la marcada reducción en los ingresos operativos de las clínicas oftalmológicas. En el caso específico de LA CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE, se observó una disminución significativa del 21.07% en sus ventas entre los años 2019 y 2020, pasando de \$13.314.017.360 a 10.509.340.096, respectivamente. (Education Management Information System, [EMIS], 2023)

Ante el desafío presentado, surgió de manera urgente la necesidad de implementar nuevas metodologías en la evaluación oftalmológica, por lo cual se prevé un aumento significativo en la adopción de tele consultas para el seguimiento médico, especialmente entre la población joven. Además, se anticipan mejoras sustanciales en los diagnósticos a través de enfoques basados en biomarcadores y diagnósticos telemáticos respaldados por imágenes. En el horizonte, se vislumbran avances tecnológicos como la incorporación de cámaras en el globo ocular y la creación de aplicaciones que fusionan cuestionarios subjetivos con imágenes. (Archivos de la Sociedad Española de Oftalmología, 2023).

En este escenario, LA CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE se encuentra ante la tarea apremiante de desarrollar estrategias que no solo le posibiliten hacer frente a la creciente competencia en el mercado, sino también de adaptarse y capitalizar la introducción de nuevas tecnologías y prácticas médicas. La capacidad de responder con agilidad y eficacia a las

cambiantes necesidades del entorno se convierte en un factor crucial para el éxito y la sostenibilidad de la clínica.

Para alcanzar este objetivo, es esencial realizar un análisis de la situación actual. Esto permitirá a la alta gerencia actualizar la planificación estratégica de la clínica. Al hacerlo, la clínica estará en una posición óptima para aprovechar las oportunidades latentes en su entorno y mitigar las posibles amenazas. Esta iniciativa no solo impulsará la rentabilidad, sino que también aumentará la participación en el mercado oftalmológico, consolidando así una posición competitiva y sostenible en el sector. Al abordar eficazmente estos desafíos y capitalizar las oportunidades, la clínica estará adecuadamente preparada para enfrentar los retos posteriores a la pandemia, asegurando una atención oftalmológica óptima y vanguardista para sus pacientes.

3. JUSTIFICACIÓN

El estudio del cambio en las organizaciones ha sido un tema relevante en el campo de la gestión empresarial. A lo largo de su trayectoria, (Drucker, 1997, citado en Arrieta et al, 2012, p. 244) destacó la importancia de la transformación de la estructura de los mercados como uno de los factores más significativos en el cambio organizacional. En un mundo en constante evolución, las organizaciones se enfrentan a la necesidad constante de tomar decisiones y seguir cursos de acción que les permitan alcanzar sus objetivos y lograr el éxito. Sin embargo, esta tarea puede resultar desafiante cuando los recursos y capacidades son limitados.

Por tanto, es fundamental que todas las empresas, independientemente de su ámbito de actuación, realicen periódicamente un análisis estratégico. Este análisis debe basarse en las fortalezas y debilidades de la organización para identificar oportunidades y mitigar amenazas del entorno que puedan impactar en los resultados proyectados y en el cumplimiento de la misión y visión empresarial. Según Garrido, a través del análisis estratégico los gerentes pueden acceder a información crucial para la toma de decisiones orientadas a la mejora continua (Garrido, 2005, citado en Arrieta et al, 2012, p. 245).

La Clínica de la Visión del Valle, como entidad económica, se encuentra inmersa en esta dinámica empresarial y debe adaptarse a los cambios del entorno, especialmente tras el impacto provocado por la pandemia del COVID-19 en todos los sectores económicos, particularmente en el ámbito de la salud. Un estudio realizado por el National Center for Biotechnology Information en junio de 2020 reveló que la oftalmología fue una de las especialidades médicas más afectadas durante la pandemia. Las evaluaciones oftalmológicas requieren proximidad física, lo cual representó un desafío debido a las medidas de distanciamiento social y restricciones impuestas. Además, la edad avanzada de muchos pacientes oftalmológicos los colocó en un grupo de alto riesgo frente al virus, lo que limitó la atención a casos urgentes en las etapas iniciales de la pandemia. Estos factores generaron un panorama desfavorable para la clínica al restringir su capacidad de atención y afectar su funcionamiento habitual (Soc Esp Oftalmol, 2020).

En consecuencia, la Clínica de la Visión del Valle se vio obligada a adaptarse a las nuevas circunstancias impuestas por la pandemia. Implementó medidas para garantizar la seguridad tanto de los pacientes como del personal médico, reorganizando sus servicios para priorizar casos urgentes y esenciales. Esta situación resaltó la importancia de la flexibilidad y capacidad de respuesta rápida ante crisis inesperadas en el ámbito de la salud visual.

Sin embargo, se ha identificado que la última actualización del direccionamiento estratégico de la empresa tuvo lugar en febrero de 2018. Esta falta de actualización podría considerarse una debilidad que afecta su capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales.

Tomando como punto de partida el direccionamiento estratégico actual de la Clínica de la Visión del Valle, se propone llevar a cabo un análisis estratégico con el fin de identificar información clave que permita una evaluación precisa de su situación presente. Este proceso diagnóstico está dirigido a proponer estrategias que faciliten el desarrollo de planes de acción por parte de la alta gerencia, con el claro propósito de promover la mejora continua dentro de la organización. Estas estrategias son esenciales para enfrentar eficazmente los desafíos cambiantes del entorno, aprovechar las oportunidades disponibles y abordar las debilidades internas con miras a alcanzar un crecimiento sostenible.

Es importante destacar que este trabajo no solo tiene como objetivo fortalecer las competencias y habilidades académicas de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, sino también contribuir de manera significativa al proceso continuo de mejora dentro de la Clínica de la Visión del Valle. Las propuestas que surjan de este proceso estarán orientadas al fortalecimiento organizacional, buscando impactar positivamente tanto a los estudiantes como a la clínica.

Este enfoque, que combina la teoría académica con la práctica empresarial, tiene como finalidad beneficiar a ambas partes de manera mutua y significativa. Por un lado, los estudiantes tendrán la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos en un entorno empresarial real, desarrollando habilidades en gestión estratégica y resolución de problemas. Por otro lado, la clínica recibirá nuevas perspectivas y enfoques frescos que pueden contribuir a mejorar su rendimiento y competitividad en el mercado de la salud ocular.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Realizar un análisis estratégico de la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE con el propósito de proporcionar a la alta gerencia las herramientas que le permitan actualizar su direccionamiento estratégico.

4.2. Específicos

- 1- Realizar un análisis interno de LA CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE
- 2- Elaborar un análisis externo y de posición competitiva de LA CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE
- 1- Formular recomendaciones que sirva como base para la fase de formulación estratégica de la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE.

5. MARCO TEMPORAL

El marco temporal de la investigación se establece a partir del año 2021, un año significativo para Colombia, ya que según la Organización Mundial de la Salud (OMS), marcó el inicio del tercer momento epidemiológico debido a la emergencia sanitaria del COVID-19. En respuesta a la pandemia, el gobierno colombiano promulgó el Decreto 580 y la Resolución 777 de 2021, permitiendo la reactivación económica, social y cultural del país.

En el ámbito de la salud, estas medidas también tuvieron un impacto importante, ya que se autorizó la recuperación de clínicas y hospitales, lo que permitió retomar cirugías programadas y no urgentes que se habían suspendido previamente. Esto representó un paso crucial para mejorar la capacidad de atención médica y aliviar la carga sobre los sistemas de salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021).

Este contexto de reactivación en el sector de la salud brinda una oportunidad valiosa para la investigación, ya que permite obtener una radiografía más cercana a la realidad actual de la organización en estudio. Al analizar cómo la clínica u hospital ha respondido a los desafíos de la pandemia y cómo se ha adaptado a la nueva normalidad, se pueden identificar lecciones aprendidas y posibles áreas de mejora. Además, es posible examinar cómo las estrategias de actualización estratégica se han aplicado en este entorno dinámico y en constante evolución.

6. MARCO ESPACIAL

El marco espacial de la investigación se centra en el territorio de Colombia, con un enfoque específico en el sector salud de la ciudad de Cali. Para ello, se lleva a cabo una revisión de trabajos de grado, tesis, investigaciones y textos académicos relacionados con la temática de interés. Se buscan fuentes que aborden aspectos relevantes para el proceso de análisis estratégico de la Clínica de la Visión del Valle, con el propósito de utilizarlas como referencia o propuesta para dicho proceso.

La selección de fuentes académicas y científicas es cuidadosa, garantizando la calidad y pertinencia de la información recopilada. Se da prioridad a investigaciones previas sobre gestión del cambio en el ámbito de la salud, estrategias para la optimización de servicios médicos y aspectos relacionados con el desarrollo y aplicación de tecnologías en el campo oftalmológico.

Además, se revisan documentos gubernamentales y normativas que impactan directamente en el sector salud en Colombia, tales como leyes, decretos y resoluciones del Ministerio de Salud y Protección Social. Esto se realiza con el fin de comprender el marco regulatorio en el que opera la clínica y cómo estas normativas pueden influir en su gestión y estrategias futuras.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Estado Del Arte

Tabla 1.

Estado del arte

INTRODUCCIÓN	En este trabajo de grado, se llevará a cabo un minucioso análisis estratégico de la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE. El objetivo principal es recopilar información relevante y detallada sobre la situación actual de la empresa en el contexto del sector de la salud y la oftalmología. A través de este análisis, se pretende brindar a la alta gerencia una visión integral de la clínica, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. El análisis estratégico proporcionará una base sólida para que la alta gerencia pueda actualizar y ajustar su direccionamiento estratégico. Se busca definir una hoja de ruta clara y efectiva que permita a la clínica enfrentar los desafíos presentes y futuros, y aprovechar las oportunidades de crecimiento y mejora en su entorno competitivo. Al comprender a fondo el panorama actual y los posibles escenarios futuros, la clínica podrá tomar decisiones informadas y fundamentadas en la toma de decisiones estratégicas. Para alcanzar los resultados deseados, se utilizarán diversas herramientas de análisis y métodos de investigación que permitan obtener información confiable y relevante. Se revisarán fuentes bibliográficas, estadísticas, informes sectoriales, así como información interna y entrevistas con personal clave dentro de la organización. Todas las fuentes utilizadas se citarán adecuadamente de acuerdo con las normas APA, garantizando la integridad académica y evitando cualquier forma de plagio. En conclusión, este análisis estratégico se convertirá en una valiosa herramienta para la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE, brindándole la información necesaria para tomar decisiones fundamentadas, redefinir su camino hacia el éxito y consolidarse como un actor clave en el campo de la salud visual.
Presentación general de resultados	Libros • Chiavenato y Sapiro. (2019). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones.

	• Serna Gómez. (2014). Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. • Thompson, et al. (2012). Administración estratégica: Teoría y casos Artículos Se realizó la consulta de artículos relacionados con análisis estratégico en la base de datos de DIALNET, arrojando los siguientes resultados: • Villavicencio et al. (2022). Fundamentos de gerencia aplicados a salud (PARTE II). • Arrieta et al. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. • Robles et al. (2019). RETOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE SALUD. • De la Rosa et al. (2018). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. Administración Y Organizaciones, • Vega. (2012). El análisis y la formulación de estrategias como elemento de la competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el área metropolitana de Bucaramanga. • Baena et al. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. Tesis y Trabajos de grado Se realizó la búsqueda de textos académicos en dos bases de datos, los cuales arrojaron los siguientes resultados: Google Académico: criterios de búsqueda "PLAN ESTRATÉGICO" AND "PESTEL" AND "FODA" AND "DIAGNÓSTICO" AND "SECTOR SALUD" AND "ANÁLISIS EXTERNO" AND "ANÁLISIS INTERNO". Filtrando por intervalo específico 2021 - 2023 En total se encontraron 26 documentos relacionados con el tema de investigación aplicada al sector salud. Estos documentos pueden
--	---

	agruparse, con base en las características de cada documento, según las siguientes tres temáticas: planeación estratégica, análisis del entorno y análisis estratégico. • Arbeláez y Rincón. (2023). Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo empresarial AIS/Logytec. • Álvarez (2022). Propuesta plan estratégico ASAD S.A.S. • Chacón et al. (2022). Propuestas estratégicas dirigidas al servicio de enfermería para el fortalecimiento del clima organizacional en la IPS viva 1a regional centro oriente en el segundo semestre del año 2022. • Narváez y Vallejo. (2022). Direccionamiento estratégico para la Droguería Servi Descuento Uno en el municipio de Puerto Tejada - Cauca en el periodo 2022-2024. • Balaguera, et al. (2022). Modelo de gestión del conocimiento para la subred integrada de servicios de salud Centro Oriente ESE. • Delgado y Chacón (2022). Percepción de la calidad de la atención en el servicio de neurocirugía en el Hospital Militar Central de Bogotá. • Lizcano y Rojas (2022). Implementación de la metodología seis sigmas para optimizar los tiempos del indicador puerta balón en un servicio de hemodinamia. • Álvarez y Bernal (2022). Diseño del modelo de direccionamiento estratégico para la Clínica Medicenter. • Álvarez, et al. (2021). Diseñar una propuesta de centro de experiencia para mejorar la atención en canales presenciales administrativos de los afiliados de una EPS. • Montoya (2021). Modelo de negocio para farmacia Santa Fe. • Gutiérrez y Gutiérrez. (2020). Plan De Direccionamiento Estratégico, Empresa Laboratorio Diagnosticamos SAS. • De la Ossa (2020). Diseño para el 2021 de un plan de atención al cliente, que fortalezca la imagen corporativa de la caja de compensación familiar del departamento de Córdoba, a través de la subdirección de servicios.
--	--

	• Delgado (2015). Diseño de un Plan de Mejora para la Empresa Global Safe Salud en el Sistema de Gestión Basados en el Servicio de Información y Atención al Usuario. Base de datos OPAC: criterios de búsqueda ANÁLISIS ESTRATÉGICO SALUD OR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SALUD. Filtrado por tipo de publicación: seleccionar todo, fecha de publicación: dos años atrás, año anterior y este año. En total se encontraron 2 documentos relacionados con el tema de investigación aplicada a clínicas. Estos documentos pueden agruparse, con base en las características de cada documento, según las siguientes tres temáticas: planeación estratégica clínica, análisis del entorno y análisis interno. • López Y Benachi (2021). Diagnóstico del clima organizacional del hospital local del municipio de Yotoco para el año 2021. • Pérez y Posada (2021). Propuesta de planeación estratégica administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S. en la ciudad de Cartago. Universidad del Valle.
Descripción de factores	Los documentos encontrados coinciden en utilizar una metodología común para el análisis estratégico, que consta de los siguientes pasos para evaluar la situación de la organización e identificar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Estos pasos permiten a la gerencia tomar decisiones informadas, optimizando los recursos y procesos de la empresa: Análisis externo - PESTEL: Se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a la organización. Este enfoque permite comprender el entorno en el que opera la empresa y anticipar posibles impactos externos. Análisis del sector - las 5 fuerzas de PORTER: Se evalúa la competitividad del sector en el que se encuentra la organización. Mediante el análisis de las fuerzas que afectan la industria (competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y barreras de entrada), se obtiene una visión más clara de la posición competitiva de la empresa. Análisis interno de la empresa: Se examinan los recursos, capacidades y ventajas competitivas internas de la organización. Esto incluye evaluar el talento humano, la tecnología, la infraestructura y los procesos internos para identificar las áreas de excelencia y las posibles limitaciones.

	Análisis FODA: Se realiza un análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa. Este paso combina los resultados del análisis externo e interno, lo que permite establecer estrategias que aprovechen las oportunidades, mitiguen las amenazas, fortalezcan los puntos fuertes y aborden las debilidades. En conjunto, esta metodología brinda una visión holística de la situación de la organización, lo que ayuda a la alta gerencia a tomar decisiones estratégicas acertadas, alineando la empresa con su entorno competitivo y mejorando su desempeño general.
CONCLUSIONES	El análisis de los documentos consultados ha enriquecido significativamente nuestra comprensión del proceso estratégico en las organizaciones, al mismo tiempo que ha fortalecido nuestras habilidades para aplicar conceptos y herramientas en el análisis estratégico que nos permitirá evaluar la situación actual de la organización, sino que también facilita la identificación y priorización de aspectos críticos que puedan afectar su desempeño óptimo. Para fundamentar nuestra investigación, hemos optado por utilizar como referencia el modelo propuesto por el profesor Serna Gómez Humberto en su obra "Gerencia Estratégica". Este modelo tiene como objetivo central contribuir al desarrollo de un sistema y estilo de gestión basados en el pensamiento estratégico. El autor destaca la necesidad de recopilar información sobre las condiciones internas de la organización, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. Esto permitirá aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, además conduce al análisis FODA, donde se priorizan las variables con un impacto significativo en la organización. Durante el proceso de investigación, hemos explorado trabajos de grado relacionados con la planeación estratégica en el sector salud, concluyendo que es esencial realizar un análisis estratégico integral que incluya el análisis de la cultura organizacional y del entorno interno y externo de la organización. Además, es crucial involucrar a los líderes de áreas en el proceso para garantizar que la información sea lo más fiel a la realidad de la empresa. Nuestra revisión también ha resaltado la importancia de desarrollar planes de acción que permitan responder de manera oportuna a las contingencias o cambios en el entorno, buscando así mitigar su impacto en la organización y garantizar el cumplimiento de la misión y visión establecidas, así como desarrollar estrategias que aporten valor. Además, al examinar artículos de investigación, hemos identificado los principales desafíos que enfrentan las instituciones del sector

	salud en el desarrollo de una planeación estratégica efectiva. Se destaca la importancia del análisis y la evaluación de los grupos de interés, considerando sus necesidades y objetivos como elementos fundamentales en el posicionamiento y participación de las instituciones de salud en el desarrollo social. En resumen, nuestra investigación ha proporcionado una visión integral y valiosa del proceso estratégico en las organizaciones del sector salud. Se enfatiza la importancia del análisis estratégico, el desarrollo de planes de acción y la formulación de estrategias que aborden los desafíos del entorno actual y aporten valor. Además, se reconoce el análisis y la evaluación de los grupos de interés se identifican como elementos clave para el éxito en la gestión de las instituciones de salud.
--	---

Nota: Elaboración propia.

7.2. Marco Conceptual

7.2.1. Acercamiento al concepto de planeación estratégica

La gestión del cambio es una necesidad imperante en las empresas en la actualidad, debido a la complejidad y competitividad del entorno globalizado donde las fronteras físicas se desvanecen. Responder de manera oportuna a los desafíos que plantea este contexto se ha vuelto esencial para garantizar el éxito y la supervivencia de las organizaciones.

Para lograr los objetivos de una empresa, es fundamental tomar decisiones acertadas y realizar una adecuada planificación. Esto implica contar con información clara y actualizada para llevar a cabo diagnósticos periódicos, así como seguir planes de seguimiento y control efectivos que conduzcan al desarrollo de estrategias exitosas. Asimismo, es necesario tener en cuenta los recursos disponibles y las barreras existentes.

El concepto de estrategia en el ámbito organizacional ganó popularidad en la segunda mitad del siglo XIX. Uno de los precursores de esta noción fue Peter Drucker, quien en su libro "The Practice of Management" (1954) afirmó que la estrategia requiere que los gerentes analicen la situación presente y la modifiquen si es necesario.

Alfred Chandler, en su obra "Strategy and Structure" (1962), definió la estrategia empresarial como el proceso de determinación de las metas y objetivos esenciales de la empresa en el largo plazo y la adopción de las acciones y la asignación de recursos necesarios para cumplir dichos objetivos.

Por su parte, Igor Ansoff (1965) concebía la estrategia como un operador diseñado para transformar la posición actual de la empresa hacia la posición descrita por los objetivos, tomando en cuenta las restricciones de capacidad y potencia.

Kenneth Andrews (1980) proporciona otra perspectiva al definir la estrategia corporativa como el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas, define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Después de una cuidadosa reflexión y análisis, definimos la estrategia como el conjunto de ideas y pensamientos derivados de la experiencia acumulada por cada miembro de un equipo, que guían sus acciones y decisiones dentro de la empresa. Estas ideas están estrechamente alineadas con los objetivos a mediano y largo plazo de la organización, con el objetivo principal de reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades disponibles en el entorno empresarial. El equipo se esfuerza por establecer una base sólida que garantice la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa, adaptándose de manera ágil a los cambios y desafíos del mercado.

7.2.2. Proceso de planificación estratégica

Para realizar una adecuada planeación estratégica, los administradores o gerentes deben plantearse tres preguntas fundamentales:

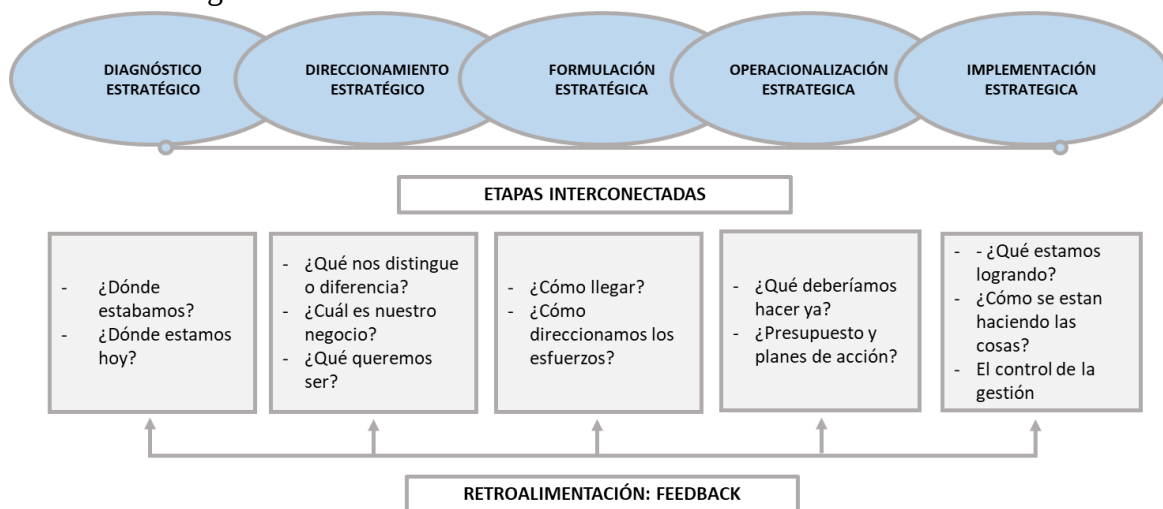
- ¿Cuál es nuestra situación actual? Esta interrogante conlleva a realizar una evaluación minuciosa de las condiciones presentes en el mercado en el que la empresa opera, además de analizar detalladamente su situación financiera y sus fortalezas y debilidades competitivas. Es en este punto donde se enfocará el desarrollo del presente trabajo de grado, ya que constituye un aspecto fundamental para comprender el contexto en el que se desenvuelve la organización y poder identificar las áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- ¿Hacia dónde queremos ir? Aquí se enfoca en definir la visión de la empresa, es decir, establecer una dirección clara y ambiciosa para el futuro. También implica identificar y visualizar las necesidades y expectativas de los clientes, lo que permitirá alinear los objetivos de la organización con sus demandas.
- ¿Cómo vamos a llegar? En esta etapa, se diseña la estrategia para alcanzar los objetivos planteados. Es esencial determinar y evaluar los recursos físicos,

financieros y humanos con los que cuenta la organización para lograr sus metas. Además, se deben considerar las posibles amenazas y oportunidades presentes en el entorno para tomar decisiones informadas y efectivas.

El objetivo principal de la planeación estratégica es que este proceso se convierta en una parte integral de la cultura organizacional. Para lograrlo, es indispensable involucrar a todas las áreas de la organización, de manera que la planeación sea un proceso participativo en el que todos los colaboradores adquieran un compromiso real con la implementación y ejecución de los planes establecidos. (Serna, 2014).

Figura 1.

Proceso Estratégico



Nota: Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en Gerencia Estratégica. SERNA, 2014, p 58

7.2.3. Análisis estratégico

El análisis estratégico se realiza con el propósito de evaluar la situación de la organización, lo cual implica un examen detallado tanto del entorno interno como del externo. Este proceso es fundamental para identificar no solo las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado, sino también las debilidades y fortalezas internas de la organización. Al comprender completamente estos factores, la organización puede desarrollar estrategias coherentes que estén en sintonía con su contexto empresarial y que le permitan aprovechar al máximo sus ventajas competitivas mientras aborda sus áreas de mejora. Este enfoque holístico en el análisis estratégico, basado en la metodología propuesta por Serna, garantiza que las decisiones estratégicas sean fundamentadas y alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización. (Serna, 2014).

7.2.3.1. Cultura corporativa

Según Serna (2014), al iniciar el análisis estratégico, es esencial caracterizar la organización y analizar su cultura corporativa, ya que esta última desempeña un papel fundamental en la formulación de la estrategia. La cultura corporativa debe estar en sintonía con los valores y principios de la empresa para facilitar, en lugar de dificultar, la ejecución de la estrategia.

La cultura corporativa abarca todos los aspectos que definen la esencia de la organización, como sus valores, comportamientos, normas, creencias y estilo de liderazgo. Es la manera en que todos los miembros interactúan diariamente para llevar a cabo las actividades y alcanzar los objetivos planteados.

En el análisis de la cultura corporativa, es crucial determinar si esta representa una fortaleza o una debilidad para la organización. Esto implica evaluar la claridad de los principios organizacionales y su reflejo en la gestión de recursos, así como verificar la alineación de los colaboradores con dichos principios.

Además, resulta importante evaluar la estructura jerárquica y los niveles de centralización en la toma de decisiones, y cómo estos aspectos impactan en el flujo de información y las comunicaciones dentro de la organización. Este análisis permite discernir si la estructura facilita o dificulta el desarrollo de las actividades, lo que a su vez incide en la efectividad de la implementación de la estrategia.

7.2.3.2. Análisis Externo

Las empresas operan en un entorno dinámico y complejo, donde su desempeño económico está estrechamente ligado a su interacción con otras organizaciones y fuerzas externas. Estas fuerzas externas pueden influir significativamente en los resultados esperados por la empresa, ya sea de manera positiva o negativa.

Es fundamental reconocer que las empresas no existen en un vacío, sino que están inmersas en un ecosistema empresarial donde interactúan con proveedores, clientes, competidores, reguladores gubernamentales y otros actores clave. Estas interacciones pueden afectar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado.

Además, las fuerzas externas pueden manifestarse a través de cambios en el entorno económico, político, social, tecnológico y legal, que impactan directamente en la estrategia

y operaciones de la empresa. Por lo tanto, comprender y gestionar adecuadamente estas fuerzas externas es crucial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Robbins y Coulter, 20214).

7.2.3.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, popularizado aproximadamente en 1986 con el ensayo sobre marketing titulado "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica" por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan, marcó un hito en el campo de la gestión estratégica (Kenton, 2020, como se citó en Segura-Villarreal, 2022). Este enfoque aborda factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, convirtiéndose en una herramienta fundamental en la planificación estratégica de las organizaciones.

El análisis PESTEL tiene como objetivo proporcionar una visión completa y actualizada del entorno cercano de una organización, permitiendo la recopilación periódica de información crucial para la toma de decisiones estratégicas. Al considerar estos diversos factores, las empresas pueden anticipar y responder de manera proactiva a los cambios y desafíos del entorno, lo que facilita la elaboración de estrategias efectivas para afrontar los desafíos potenciales y reducir su impacto en la organización. En resumen, el análisis PESTEL es una herramienta esencial que ayuda a las organizaciones a comprender mejor su entorno y a adaptarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes del mercado.

Tabla 2.

Análisis PESTEL

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Político	Se analizan los factores asociados a la clase política, que influyen en la actividad futura de la empresa y pueden ser: las subvenciones públicas, política fiscal, modificaciones en los tratados de comercio y posibles cambios en los partidos políticos.
Económico	Se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de estrategias y pueden ser: ciclos económicos de nuestro país, políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta.
Socia-cultural	Se analizan factores socioculturales que nos ayudan a identificar la tendencia de la sociedad actual como: cambios en gustos, cambios de

	nivel de ingresos, la conciencia por la salud y cambios en el nivel poblacional.
Tecnológico	Se analiza la influencia de las novedades tecnológicas y el cambio que pueda surgir en el futuro y que puede ser: los agentes que promueven las TIC, el surgimiento de nuevas tecnologías relacionadas con la empresa, nuevas formas de producción, acortamientos de los plazos de obsolescencia.
Ecológico	Se analizan los posibles cambios referidos a la ecología como: leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía, conciencia social ecológica.
Legal	Se analizan los cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto como: licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos.

Nota: Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en Semillas del Saber - Edición especial. e-ISSN 2805-7511

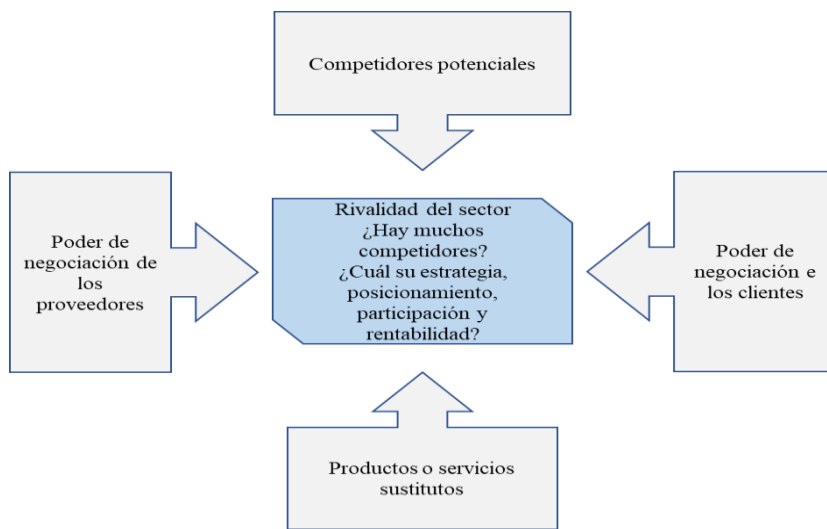
7.2.3.2.2. **Análisis del sector - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Michael Porter desarrolló el modelo de las 5 fuerzas (1998), el cual permite realizar un análisis de la estructura competitiva, con el fin de identificar las oportunidades a aprovechar y las amenazas a combatir en el sector.

De acuerdo con Porter, “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. (Porter, 1982, como se citó en Baena et al, 2003)

Figura 2.

Las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en Gerencia Estratégica. SERNA, 2014, p 403

A continuación de acuerdo con (Baena et al, 2003) se realiza una breve descripción de cada una de las cinco fuerzas:

1. **Amenaza de entrada de los competidores potenciales:** el ingreso de nuevos competidores al sector está condicionado por el tipo y el nivel de las barreras para la entrada. Estas barreras pueden ser de diversos tipos, como barreras económicas, tecnológicas, legales, de acceso a recursos clave, entre otras. El nivel de estas barreras puede variar significativamente según el sector de la industria y las condiciones del mercado.
2. **Competidores existentes:** este es el factor más influyente en el modelo de Porter. Se refiere a la medida en que las empresas implementan estrategias para mejorar su posición en el mercado y proteger su ventaja competitiva frente a sus rivales del sector. Estas acciones pueden incluir la diferenciación de productos, el establecimiento de barreras de entrada, el desarrollo de redes de distribución exclusivas, entre otras estrategias diseñadas para consolidar y proteger la posición de la empresa en el mercado.
3. **Productos sustitutos como amenaza:** la presencia de productos sustitutos representa una amenaza para el sector, ya que ofrecen funcionalidades similares al producto en cuestión. Esta amenaza se intensifica si los productos sustitutos satisfacen las mismas necesidades a un precio inferior, o si ofrecen un rendimiento y calidad superiores. La

disponibilidad de productos sustitutos puede reducir la demanda de los productos existentes en el mercado y afectar la participación en el mismo.

4. **Poder de negociación de los clientes:** al analizar esta fuerza, es crucial considerar dos aspectos principales: la sensibilidad al precio y el poder de negociación. La sensibilidad al precio se refiere a la respuesta del mercado ante cambios en los precios, mientras que el poder de negociación evalúa la capacidad de influir en los precios y condiciones de venta por parte de los actores del mercado. Estas dos dimensiones son fundamentales para comprender el impacto de esta fuerza en el sector y determinar estrategias adecuadas para responder a ella.
5. **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores desempeñan un papel crucial en la definición del posicionamiento de una empresa en el mercado, principalmente a través de su capacidad de negociación con respecto a los insumos necesarios para la producción de sus bienes. El poder de negociación de los proveedores está influenciado por diversos factores, como las condiciones del mercado, la competencia entre los proveedores y la importancia del producto que suministran. Evaluar estas variables es fundamental para entender la dinámica de la relación entre la empresa y sus proveedores, y para desarrollar estrategias efectivas de gestión de proveedores.

7.2.3.3. Análisis Interno

El proceso de análisis interno, según lo planteado por Serna (2014), constituye una etapa crucial en la gestión estratégica de una organización. Su propósito es identificar tanto las debilidades como las fortalezas internas de la empresa, con el fin de evaluar su capacidad de adaptación frente a las condiciones del entorno, considerando los recursos disponibles.

Este enfoque de análisis interno implica una evaluación de los diferentes aspectos que conforman la organización, incluyendo su estructura organizativa, sus procesos operativos, la calidad de su talento humano, su situación financiera, entre otros. Al analizar estos elementos, se pueden identificar las áreas en las que la organización sobresale (fortalezas) y aquellas en las que necesita mejorar (debilidades).

Además de identificar las debilidades y fortalezas internas, el proceso de análisis interno también proporciona información valiosa sobre cómo la organización puede aprovechar sus fortalezas y abordar sus debilidades para mejorar su desempeño y su capacidad de adaptación en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

7.2.3.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Realizar la matriz MEFI permite evaluar y generar un diagnóstico del estado actual de la compañía que permita realizar una evaluación de su desempeño frente a la competencia.

De acuerdo con Serna (2014) con el PCI se busca examinar cinco categorías:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (de mercado)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad productiva (productiva)
5. La capacidad de talento humano

Figura 3.

Representación gráfica perfil de fortalezas y debilidades

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa									
2. Uso de planes estratégicos.									
3. Evaluación y pronóstico del medio									
4.									
5..									
6.									

Nota: Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en Gerencia Estratégica. SERNA, 2014, p 409

Para la elaboración del PCI es importante involucrar a todas las áreas de la organización con el fin de realizar un análisis imparcial y libre de sesgos. Al finalizar la elaboración de los diagramas por cada categoría es posible realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, que servirán como insumo para realizar el análisis FODA.

7.2.3.4. Matriz Interna y Externa (EFI-EFE)

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos. La Matriz de Análisis Interno Externo (IE) La matriz Interna – Externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas. Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y (Castellanos, 2015 como se cita en Salas et al, 2018, p. 217).

Cada burbuja en el gráfico representaba un factor específico, y su ubicación se determina según los puntajes obtenidos en las evaluaciones de factores internos y externos. Esta representación visual simplificada nos ofrece una visión general de los factores que influyen en la organización.

Figura 4.

Interpretación de la Matriz IE

		PUNTAJES TOTALES PONDERERADOS DE EFI		
		FUERTE 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2,99	DEBIL 1.0 a 1,99
PUNTAJES TOTALES PONDERERADOS DE EFE	ALTO 3.0 a 4.0	I CRECER Y CONSTRUIR	II CRECER Y CONSTRUIR	III CONSERVAR Y MANTENER
	MEDIO 2.0 a 2,99	IV CRECER Y CONSTRUIR	V CONSERVAR Y MANTENER	VI COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO 1.0 a 1,99	VII CONSERVAR Y MANTENER	VIII COSECHAR O DESINVERTIR	IX COSECHAR O DESINVERTIR

Nota: Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado. por Salas at el (2018)

7.2.3.5. Análisis FODA

El análisis FODA, que abarca las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es una valiosa herramienta para llevar a cabo un análisis estratégico de una organización. Su propósito radica en evaluar la capacidad de la organización para desenvolverse en su entorno productivo.

El objetivo fundamental del análisis FODA es proporcionar una visión clara de la situación actual de las empresas, destacando tanto sus aspectos internos (debilidades y fortalezas) como externos (amenazas y oportunidades). Este enfoque permite identificar ventajas competitivas que puedan aprovecharse para el desarrollo y la mejora continua de la organización.

La metodología consiste en una matriz de recomendaciones que cruzan las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas (Ansoff and McDonnell, 1990, pp. 377- 378).

Figura 5.
Matriz FODA

	FAVORABLE Para alcanzar los objetivos	DESFAVORABLE Para alcanzar los objetivos
ANÁLISIS INTERNO Empresa	FORTALEZAS 	DEBILIDADES 
ANÁLISIS EXTERNO Entorno	 OPORTUNIDADES	 AMENAZAS

Nota: Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en <https://insightb2b.co/matriz-dofa-para-empresas-pequenas/>

8. PROCESO DE ANÁLISIS ESTRATEGICO

8.1. Tipo de investigación y enfoque

Con el propósito de facilitar la actualización del direccionamiento estratégico de la alta gerencia, se llevó a cabo un análisis estratégico de la Clínica de la Visión del Valle. Este proceso se basó en un enfoque mixto, el cual implica la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos son información numérica y medible que se puede analizar estadísticamente, mientras que los datos cualitativos se centran en aspectos subjetivos y descriptivos como opiniones, percepciones, narrativas y experiencias. Este enfoque ha posibilitado obtener una comprensión completa y precisa de la situación de la empresa al integrar la riqueza de la información cualitativa con la objetividad de los datos cuantitativos. Además, el tipo de estudio empleado es de naturaleza descriptiva, enfocado en analizar las características del entorno sin intervenir en él.

8.2. Metodología para el análisis estratégico

El desarrollo del análisis estratégico se estructuró en cinco etapas con el objetivo de obtener información precisa para guiar la toma de decisiones de la alta gerencia de la clínica. Este proceso se basó en una variedad de fuentes de información, tanto primarias como secundarias, para garantizar una evaluación completa de la situación actual de la organización.

En la primera etapa, se realizó la caracterización de la organización. Se utilizaron entrevistas con el director médico como fuente principal, complementadas con información proveniente del archivo documental de los procesos internos y de fuentes externas como la página web de la clínica y datos gubernamentales y privados pertinentes.

La segunda etapa se centró en el análisis externo, donde se revisaron informes y datos demográficos, macroeconómicos y normativas vigentes del estado colombiano, así como también se analizó el contexto político, económico y ambiental del país mediante investigaciones científicas y diarios oficiales.

En la tercera etapa, se llevó a cabo una evaluación del entorno interno de la organización, utilizando una variedad de fuentes tanto primarias como secundarias. Se realizaron entrevistas en persona con el director médico y se distribuyeron encuestas entre los coordinadores y jefes de las diferentes áreas de la clínica. La información recopilada de estas encuestas se tabuló y se utilizó como el principal insumo para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Además de las entrevistas y encuestas, se consultaron documentos internos clave para obtener una comprensión más profunda de la estructura y los procesos internos de la clínica. Asimismo, se analizó la información financiera disponible en fuentes confiables, como la página de EMIS, para evaluar la salud financiera de la organización y su impacto en su funcionamiento interno.

En la cuarta etapa, se construyó la matriz IE basándose en los resultados de las matrices MEFE y MEFI, lo que permitió evaluar la interacción entre los factores externos e internos de la organización.

Finalmente, en la quinta etapa, se elaboró la matriz FODA para identificar oportunidades de mejora y estrategias potenciales para la organización.

Este enfoque sistemático y riguroso garantiza que la alta gerencia cuente con información precisa y detallada para la toma de decisiones estratégicas, lo que proporciona una base sólida para el desarrollo y la implementación de estrategias efectivas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de la clínica.

8.3. Desarrollo del proceso de análisis estratégico

8.3.1. Caracterización de la organización

8.3.1.1. Información corporativa

Nombre completo: Clínica de la Visión del Valle SAS

Principales actividades: Actividades De La Práctica Médica, Sin Internación

Forma legal: S.A.S

Figura 6.

Logo Clínica de la Visión del Valle



Nota: Tomado de la página web de la Clínica de la Visión del Valle S.A.S. <https://clinivisionvalle.com/>

8.3.1.2. Historia

La CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE S.A.S. es una institución dedicada a la atención de personas con problemas visuales, brindando servicios de salud especializados en oftalmología y optometría. Su historia se remonta a hace más de 30 años, cuando fue fundada con el nombre de Centro Médico Ramón Castroviejo, ofreciendo diversos servicios de salud. En el año 1987, cambió su nombre por Fundación Médica del Norte y estableció su sede principal en el norte de la ciudad de Cali.

Con el objetivo de enfocarse en la atención oftalmológica y optométrica, la Fundación Médica del Norte se transformó en la Clínica de la Visión del Valle. Desde entonces, la institución se ha convertido en un actor importante en la prestación de servicios de salud visual en la ciudad, contando con un equipo de profesionales altamente capacitados y modernas instalaciones que garantizan una atención oportuna y adecuada a las necesidades de los pacientes.

La misión de la Clínica de la Visión del Valle S.A.S. es mejorar la salud visual de sus pacientes mediante servicios humanizados respaldados por la evidencia técnico-científica y brindados por un personal competente. La clínica se rige por principios fundamentales como el trabajo en equipo, una cultura de calidad y seguridad, y la responsabilidad social y ambiental.

Actualmente, la institución se encuentra enfocada en fortalecer su sistema de gestión integral y mejorar su infraestructura con el objetivo de destacarse a nivel regional y obtener reconocimiento a nivel nacional. Su enfoque se centra en proporcionar soluciones preventivas y correctivas en salud visual a través de la mejora continua de sus procesos.

La CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE S.A.S. es liderada por sus fundadores, el Dr. Luis Alfonso Mondragón Cruz y la señora Beatriz Botero Escobar, quienes junto a su equipo de trabajo están comprometidos en posicionar a la clínica como una de las instituciones más confiables en la prestación de servicios de salud visual de alta calidad.

8.3.2. Definición del negocio

La Clínica de la Visión del Valle es una destacada institución del sector salud especializada en el tratamiento de enfermedades y patologías oculares en seres humanos.

Con cuatro sedes, dos de ellas ubicadas en el sector norte de la ciudad de Cali con 40 consultorios cada una, y dos en el sector sur con 10 consultorios, la clínica cuenta con modernas instalaciones y un equipo de profesionales altamente capacitados. Con aproximadamente 130 empleados y un flujo diario promedio de 1000 visitantes en todas sus

sedes, la Clínica de la Visión del Valle se destaca como la mejor opción en oftalmología en el suroccidente colombiano.

La organización se enorgullece de su compromiso con el respeto de los derechos de sus usuarios, empleados, accionistas y terceros en general. Prioriza el cuidado integral de la salud de la comunidad y se esfuerza por proteger el medio ambiente, manteniendo una responsabilidad social ejemplar. Además, mantiene relaciones sólidas con las entidades del sistema de seguridad social en salud y cumple con todos los requisitos legales establecidos por el Ministerio de Salud.

La Clínica de la Visión del Valle se posiciona como una institución líder en oftalmología, comprometida con el bienestar de sus pacientes y con la mejora continua de sus servicios para seguir siendo una opción confiable y eficiente en el ámbito de la salud visual.

8.3.2.1. Servicios que ofrece

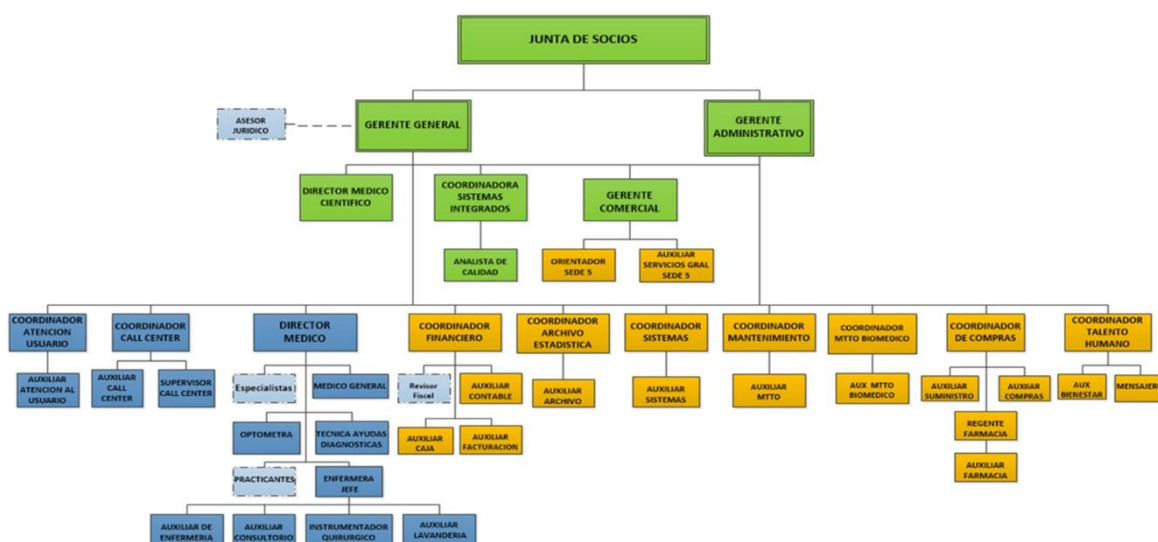
- Consulta de medicina especializada en oftalmología y optometría
- Exámenes de diagnóstico
- Procedimientos no quirúrgicos (láser)
- Procedimientos quirúrgicos
- Lentes intraoculares
- Monturas y lentes bajo formula

8.3.2.2. Estructura organizacional

La organización opera bajo una estructura organizacional vertical, un diseño que define claramente las responsabilidades y autoridades dentro de la empresa y las distribuye de manera jerárquica, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel operativo. Esta estructura implica una cadena de mando establecida en la que la comunicación y la toma de decisiones siguen una ruta definida. Sin embargo, esta rigidez puede dificultar la adaptación a cambios rápidos en el entorno. Además, las decisiones importantes a menudo deben pasar por varios niveles jerárquicos, lo que puede ralentizar la toma de decisiones y la implementación de cambios. (Mejías, 2019, citado en Ocampo et al, 2019, pp. 123 - 125).

Figura 7.

Organigrama de la Clínica de la Visión del Valle



Nota: Información suministrada por La Clínica de la Visión del Valle S.A.S.

8.3.2.3. Direccionamiento Estratégico

Tabla 3.

Actualización direccionamiento estratégico de la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE

VERSIÓN No.	FECHA	NATURALEZA DEL CAMBIO
001	Sin fecha de elaboración	Implementación
002	Marzo 21 de 2013	Se modificó la política de calidad haciendo la inclusión de la proyección económica, se incluyó el indicador para este punto, se modificó la Misión y el mapa de procesos.
003	Enero 02 de 2014	Se modificó visión, misión, política, objetivos, principios y valores institucionales. Cambio de razón social.
004	Febrero 17 de 2015	Cambio de mapa de procesos (farmacia sube a misional)
005	Junio 24 de 2015	Cambio de Política de Calidad y Objetivos de calidad
006	Enero 26 de 2017	Cambio de mapa de procesos
007	Junio 08 de 2017	Ajustes al contenido
008	Enero 29 de 2018	Ajustes al contenido

Nota: Elaboración propia. Tomado del proceso de direccionamiento estratégico de la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE

8.3.2.4. Políticas

Dentro de las políticas que maneja la CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE, se encuentran:

- Política de Calidad, Salud y Seguridad en el trabajo
- Política de seguridad del paciente G-CX 002
- Política de confidencialidad (historia clínica resolución 1995)
- Política De Responsabilidad Social Empresarial
- Política de Identificación Valoración Y Control Del Riesgo
- Política De Convivencia Laboral

8.3.2.5. Principios corporativos

- **Atención humanizada:** implica el deseo de ayudar o servir a los usuarios. Así como también la capacidad de identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades y requerimientos de los usuarios.
- **Desarrollo personal y profesional:** con la capacidad para realizar una autoevaluación de las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y para ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje.
- **Trabajo en equipo y compañerismo:** Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimientos, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.
- **Cultura de calidad y seguridad:** Por la capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización.
- **Gestión efectiva y eficaz:** Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando, manteniendo altos niveles de

rendimiento y haciendo uso adecuado de los recursos (humanos, tecnológicos, herramientas, insumos, etc.) que provee la institución para su gestión.

- **Responsabilidad social y ambiental:** Hace referencia a todo el comportamiento que promueve, favorece y asegura una cultura empresarial sostenible de respeto social y ambiental.

8.3.2.6. Misión

“Somos una organización prestadora de servicios de salud comprometida a mejorar la salud visual de nuestros pacientes soportados en servicios humanizados y evidencia técnico-científica, a través de personal competente bajo los principios de trabajo en equipo, la contribución a la formación del talento humano en salud, cultura de calidad y seguridad, responsabilidad social y ambiental.”

8.3.2.7. Visión

“Seremos líderes a nivel regional y reconocidos nacionalmente por brindar soluciones preventivas y correctivas en salud visual a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos y la formación de talento humano en salud .”

8.3.2.8. Objetivos corporativos

- Garantizar la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.
- Satisfacer las necesidades de nuestros usuarios en los servicios de oftalmología general y especializada.
- Brindar servicios de salud visual con humanización, seguridad y oportunidad a todos nuestros usuarios.
- Mantener la plataforma tecnológica que permita ofrecer servicios integrales
- Mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo de la institución.
- Disminuir los impactos ambientales ocasionados por la prestación de los servicios de salud cumpliendo con la normatividad legal vigente
- Identificar los riesgos, evaluar, valorar los riesgos y establecer los respectivos controles, para mejorar las condiciones de salud y seguridad en el trabajo.
- Cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales, para crear conciencia preventiva y hábitos de trabajo

seguros en la institución y trabajadores

8.3.3. Análisis Externo

8.3.3.1. Análisis PESTEL

a. Entorno Político

El presidente Gustavo Petro Urrego, al asumir el cargo el 07 de agosto de 2022, presentó el Plan Nacional de Desarrollo (PND) "Colombia Potencia Mundial de Vida", que busca mejorar aspectos clave del país con una inversión de 1.154 billones de pesos provenientes de fuentes públicas. Este plan se estructura en seis ejes fundamentales con porcentajes específicos de inversión:

- I- Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental (2%)
- II- Seguridad humana y justicia social (65%)
- III- Derecho humano a la alimentación (4%)
- IV- Estabilidad macroeconómica (7%)
- V- Transformación productiva, internacionalización y acción climática (10%)
- VI- Convergencia regional: proceso de reducción de brechas sociales y económicas entre hogares y regiones en el país (12%)

La aprobación del PND ha respaldado la implementación de programas como la "Renta Ciudadana" y "Hambre Cero", destinados a reducir la pobreza extrema y multidimensional, permitiendo a cada individuo mejorar sus oportunidades y capacidades.

En materia de salud, el presidente Petro ha propuesto una reforma que redefine el rol de las Entidades Promotoras de Salud (EPS), buscando establecer un sistema único, público y universal de salud que elimine la rentabilidad y la intermediación financiera de las EPS, delegando al Estado la administración de los recursos públicos destinados a la salud. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2023)

Esta propuesta ha generado debate, especialmente en lo concerniente al aseguramiento en salud, dado el actual sistema solidario donde los ingresos más altos subsidian a los más bajos. La implementación de este nuevo modelo podría impactar las finanzas nacionales, generando preocupaciones sobre su viabilidad presupuestaria.

Además de las reformas en salud, el aumento del 16% en el salario mínimo para 2023 ha impactado significativamente las finanzas empresariales. Aunque busca contrarrestar la inflación previa y mejorar el poder adquisitivo, podría tener efectos negativos en la generación de empleo y los costos operativos, repercutiendo en los precios finales.

Para la Clínica de la Visión del Valle, como IPS privada bajo el SGSSS, la reforma en salud plantea oportunidades al optimizar los pagos al eliminar intermediarios. Sin embargo, el aumento del salario mínimo y la reducción de jornada laboral representan desafíos financieros que requieren una gestión eficiente para ajustar costos y servicios manteniendo viabilidad económica.

Es esencial que la clínica se adapte a estos cambios mediante revisión interna de costos, optimización de procesos y eficiencias operativas. Además, debe estar alerta a cambios políticos para ajustar estrategias empresariales manteniendo calidad en sus servicios y enfrentando desafíos con flexibilidad.

b. Entorno Económico

De acuerdo con La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su informe de la perspectiva económica de Colombia de junio de 2023, prevé que el PIB crezca a tasas moderadas de 1.5% en este año y 1.8% en 2024 y que el consumo y la inversión se mantengan bajo similares condiciones. Así mismo, pronostica que la política económica del país será restrictiva con el objetivo de reducir la inflación. (OCDE, 2023).

Gráfica 1.
Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral



Nota: El gráfico representa el PIB nacional en el I trimestre de 2023. Tomado del DANE
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

La variación medida en el IPC (Índice de Precios al Consumidor) de acuerdo con la medición de mayo de 2023, presenta una variación anual de 12,36%, es decir, 3,29 puntos porcentuales mayor que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 9,07%. Sin embargo, se prevé que tenga una tendencia descendente hasta que alcance su objetivo en 2025 del 3%. (DANE, 2023).

Tabla 4.
(IPC) ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR
variación mensual, año corrido y anual - total nacional 2022 -2023 (mayo)

VARIACIÓN MENSUAL		VARIACIÓN AÑO RECORRIDO		VARIACIÓN ANUAL	
2023	2022	2023	2022	2023	2022
0,43	0,84	5,83	6,55	12,36	9,07

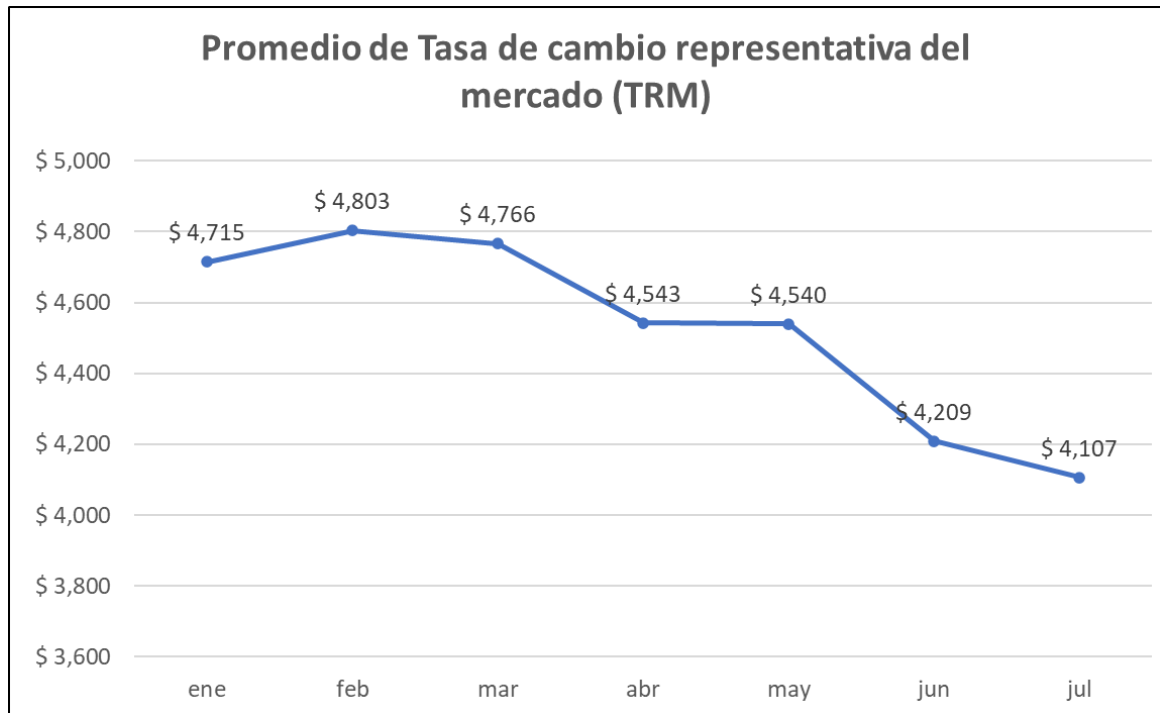
Nota: Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

De acuerdo con el acumulado de la inflación a mayo de 2023 se puede plantear que del 16% del aumento del salario mínimo en el año 2023, sólo en los primeros cinco meses del año el fenómeno inflacionario ha consumido el 77.25% de este, lo cual golpea el consumo, principalmente de la población más vulnerable.

De acuerdo con el Banco de la República (2023) las variaciones en la tasa de cambio pueden comprometer el cumplimiento de la meta de inflación, pero en este año se ha invertido la depreciación que tuvo el peso en el año 2022, contribuyendo a la disminución del precio de las importaciones, lo cual se puede transmitir a lo largo de la cadena de distribución, favoreciendo al consumidor final.

Gráfica 2.

Promedio mensual de tasa de cambio en Colombia año 2023

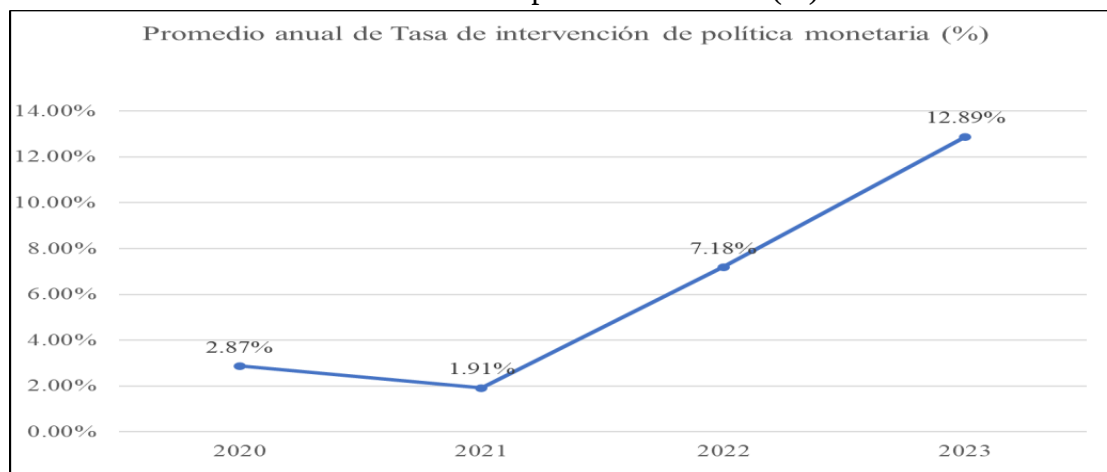


Nota: El gráfico representa la variación (promedio mensual) de la tasa de cambio representativa del mercado (TRM) de Colombia en el año 2023. Elaboración propia con base en datos tomados del Banco de la República - Colombia. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

El equipo técnico del Banco de la República en su informe de marzo de 2023 ha planteado un panorama más pesimista frente a los resultados macroeconómicos del país en la que responde a las elevadas tasas de interés que desde marzo fueron fijadas por el Banco en un 13%. No obstante, se espera que la inflación tome un rumbo gradual con tendencia a la baja en los próximos trimestres y que la economía se adapte hacia los valores más sostenibles a partir de los altos niveles en la actualidad.

Gráfica 3.

Promedio anual de Tasa de intervención política monetaria (%)



Nota: El gráfico representa la variación (promedio anual) de la tasa de intervención de la política monetaria desde el año 2020. Elaboración propia con base en datos tomados del Banco de la República - Colombia.
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

En este contexto, es fundamental contar con información actualizada y precisa sobre los cambios en el entorno económico, ya que esto puede ser crítico para aprovechar oportunidades y mejorar la competitividad en el mercado.

Oportunidades:

La recuperación en el Producto Interno Bruto (PIB) ofrece la posibilidad de impulsar el crecimiento de las empresas, ampliando su alcance y capacidad operativa, generando empleo y realizando inversiones estratégicas en marketing y tecnología.

La recuperación en la devaluación del peso abre la puerta a la reducción de costos en las importaciones de medicamentos, insumos y equipos médicos, mejorando los resultados operativos de las compañías en este sector.

Amenazas:

Las altas tasas de interés interbancarias encarecen el financiamiento y pueden limitar la inversión, lo que hace que el apalancamiento financiero sea más costoso.

El índice de precios al consumidor (IPC) que impacta negativamente el patrón de consumo y gasto de los consumidores, lo que puede afectar los ingresos operacionales de la empresa.

c. Entorno Social - Demográfico

Colombia continúa siendo uno de los países con mayor desigualdad en el mundo, a pesar de su crecimiento económico. Este crecimiento no ha sido suficiente para reducir la brecha existente, ya que las oportunidades económicas siguen siendo limitadas para ciertos grupos, como aquellos definidos por género, etnia y ubicación geográfica, lo que restringe la movilidad social.

Para abordar esta problemática, es fundamental priorizar la mejora en la calidad de la educación, la salud y la infraestructura del país. Se debe ampliar la cobertura y mejorar la adecuación del sistema de seguridad social, reducir las barreras para acceder a programas sociales y fomentar mercados laborales más inclusivos y accesibles.

En este contexto, el aseguramiento en salud se ha convertido en un aspecto fundamental para garantizar la calidad de vida de los ciudadanos y avanzar hacia una sociedad más equitativa y próspera. Es necesario trabajar en conjunto para implementar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y el desarrollo sostenible en Colombia. (Banco Mundial, 2023).

Las desigualdades sociales han desempeñado un papel crucial en la migración interna en Colombia, especialmente desde zonas rurales hacia áreas urbanas, siendo impulsada por la violencia armada y el narcotráfico. Estos factores han generado desequilibrios macroeconómicos, presiones sobre el desempleo y la competitividad. Además, la búsqueda de oportunidades laborales, mejoras en la calidad de vida y la reunificación familiar son motivaciones comunes que impulsan este flujo migratorio. (Grupo de Estudios sobre Migraciones Internacionales y Vulnerabilidad (GEMIV) de la Universidad Santo Tomás, 2020).

En el contexto de Cali como mercado objetivo de la Clínica de la Visión del Valle, según datos de la Alcaldía de Santiago de Cali para el año 2023, la ciudad tenía una población de 2,297,230 habitantes, lo que representaba aproximadamente el 47.9% de la población total del Valle del Cauca. Además, se observó una tasa de crecimiento anual promedio del 0.89% desde 1987 hasta 2023. Con base en esta tendencia, se proyecta que para el año 2024 la población de Cali alcanzaría los 2,317,675 habitantes.

Según los datos proporcionados, la composición por género muestra una proporción de 84.76 hombres por cada 100 mujeres. Dentro de esta población, el 12.67% corresponde a adultos mayores, el 43.95% son adultos en el rango de edad de 30 a 64 años, el 23.01% son jóvenes entre 15 y 29 años, y el 20.38% son niños en el rango de edad de 0 a 14 años. Estos datos reflejan una distribución demográfica que destaca la presencia significativa de adultos en la

población, seguido por jóvenes y niños, con una ligera predominancia masculina en relación con las mujeres. (Alcaldía de Santiago de Cali, (2023).

En el año 2022, con motivo del Día Mundial de la Visión, el Ministerio de Salud y Protección Social emitió el boletín de prensa No. 488, en el cual se informa que en Colombia se realizan aproximadamente 7 millones de atenciones en salud relacionadas con enfermedades oculares anualmente. Estas enfermedades tienen diversas causas, entre las principales se encuentran el envejecimiento, factores genéticos, hábitos de vida, comportamientos, infecciones y problemas de salud como la diabetes y la hipertensión arterial.

La deficiencia visual afecta a todas las edades, desde la niñez en etapa escolar, lo que puede retrasar el desarrollo y afectar el rendimiento académico; hasta la población adulta, disminuyendo su productividad e inserción en el ámbito laboral; y en los adultos mayores, puede provocar aislamiento social, dificultades de movilidad y un mayor riesgo de accidentes, como golpes y caídas. Esta situación representa un desafío para el sistema de salud, ya que cada caso requiere respuestas personalizadas para mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Los problemas visuales más comunes incluyen los defectos refractivos o ametropías, como la miopía, hipermetropía, ambliopía y astigmatismo, los cuales son prioritarios en el abordaje debido a su alta morbilidad, especialmente en la población escolar. El tratamiento inicial suele consistir en la prescripción de métodos no invasivos, como anteojos o lentes de contacto. En casos de grados elevados de efectos de refracción, se puede sugerir un manejo quirúrgico para modificar la anatomía del ojo, en especial la córnea. (Ministerio de Salud y Protección Social [MSPS], 2022).

Desde una perspectiva social, la Clínica de la Visión ha experimentado un significativo crecimiento, impulsado por una mayor conciencia de la sociedad. La empresa reconoce la importancia de reducir o compensar las externalidades negativas de su actividad, como la contaminación o los efectos en la salud de las personas, que no están incluidos en los costos de la prestación del servicio.

La Clínica de la Visión del Valle tiene una **oportunidad** significativa en Cali, su mercado objetivo, dado que las enfermedades oculares afectan a un gran porcentaje de personas mayores, quienes representan el 56.62% de la población en esta ciudad. Dado que las personas mayores son más propensas a padecer enfermedades oculares como la presbicia, la degeneración macular y otros problemas visuales, la clínica podría beneficiarse al ofrecer servicios especializados y atención centrada en las necesidades de este grupo demográfico específico. Esto podría incluir programas de prevención, diagnóstico temprano y tratamientos

personalizados para abordar las condiciones oculares más comunes en adultos mayores. Al enfocarse en este segmento de la población con necesidades oftalmológicas específicas, la Clínica de la Visión del Valle podría posicionarse como un centro de referencia para la atención ocular de calidad en Cali.

d. Entorno Tecnológico

El podcast titulado "Innovación y nuevas tecnologías en oftalmología," transmitido por el laboratorio Roche, resalta con énfasis cómo la oftalmología se destaca como una de las especialidades médico-quirúrgicas más favorecidas por la innovación y las tecnologías emergentes. En los últimos años, ha sido evidente el flujo constante de mejoras en el diagnóstico y tratamiento, y la perspectiva anticipada es que la innovación continuará presentando soluciones novedosas que aportarán beneficios sustanciales tanto para los profesionales médicos como para los pacientes en el futuro.

Dentro de este contexto, los doctores Daniel Aliseda y Alfredo García subrayan diversos avances en el ámbito de la visión. Entre estos progresos se cuentan las inyecciones con terapias intravítreas y la microcirugía, las cuales han revolucionado las intervenciones en la retina mediante incisiones mínimas. Adicionalmente, los cambios implementados en la iluminación, los sistemas láser y las mejoras en las técnicas de anestesia han repercutido de manera positiva en los tiempos quirúrgicos y en la pronta recuperación postoperatoria de los pacientes.

Sin duda, una transformación de alta relevancia en este campo es la implementación de la inteligencia artificial en el diagnóstico, especialmente en áreas como la imagenología y específicamente en la tomografía óptica. Gracias a sistemas expertos que previamente filtran la información antes de ser evaluada por oftalmólogos, se ha logrado reducir de manera sustancial la carga asistencial y, al mismo tiempo, mejorar el diagnóstico temprano de diversas patologías.

El desarrollo de las nuevas generaciones de oftalmólogos se ha impulsado significativamente gracias a los simuladores quirúrgicos, que ofrecen un entrenamiento riguroso antes de enfrentar procedimientos reales. Paralelamente, el avance constante en el manejo de grandes volúmenes de datos ha permitido la digitalización de la información relacionada con los pacientes y los procedimientos quirúrgicos, generando algoritmos que no solo facilitan la toma de decisiones, sino que también mejoran el proceso diagnóstico y brindan una perspectiva epidemiológica fundamentada en resultados de salud.

A pesar de las múltiples oportunidades que presenta el desarrollo tecnológico en este ámbito, también emergen desafíos significativos. La automatización de procesos y el avance tecnológico en el sector de la salud son elementos esenciales para las instituciones, no obstante, asegurar la accesibilidad y adopción adecuada de estas innovaciones es una premisa crucial para optimizar tanto la experiencia de los profesionales médicos como la de los pacientes. (Laboratorio Roche España, 2022, 31m03s).

Es innegable que para que estas tecnologías se consoliden como auténticos catalizadores, se requiere el acceso a recursos de inversión que permitan la adopción de estas innovaciones en entidades del sistema de salud en Colombia, incluyendo hospitales y clínicas. Además, la formación del personal en universidades e institutos cobra relevancia fundamental, puesto que esta formación permitirá afinar las habilidades y mejorar la capacidad de diagnóstico y tratamiento de las patologías oftalmológicas.

Una observación crucial es que las empresas del sector salud deben ofrecer capacitación continua a su personal y mantenerse al tanto de las actualizaciones en el mercado, particularmente en relación con los instrumentos utilizados en sus funciones. En este entorno de competencia constante y evolución en diversas áreas científicas, la adopción efectiva de herramientas tecnológicas es esencial para garantizar la calidad del servicio y atraer a una base de clientes más amplia. Además, la gestión de procesos adquiere un rol primordial, ya que debe estar en constante revisión y adaptación a las necesidades cambiantes.

Finalmente, todo el trabajo y el desarrollo tecnológico deben tener como eje central la satisfacción del paciente. Proporcionar información precisa y clara de manera sencilla y humanizada resulta imprescindible para asegurar una experiencia positiva y efectiva en el ámbito oftalmológico.

e. Entorno Ecológico

Actualmente, uno de los desafíos preeminentes que encaran las organizaciones consiste en mitigar el impacto de las actividades humanas en el entorno. No obstante, para las instituciones en el ámbito de la salud, este desafío adquiere una urgencia aún mayor debido a la considerable generación de residuos peligrosos de riesgo biológico y químico, lo cual conlleva a la necesidad de optimizar sus procesos internos y de acatar rigurosamente las normativas gubernamentales vigentes. Además, resulta crucial implementar prácticas sostenibles que no solo previenen la propagación de enfermedades, sino que también salvaguarden el medio ambiente y la salud humana de los efectos nocivos resultantes principalmente del manejo y disposición de desechos peligrosos.

El "Decreto 2676 de 2000" del Ministerio de Salud y Protección Social, el cual regula la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, establece que el sector de la salud y sus diversas entidades deben asumir una considerable responsabilidad en términos de cumplimiento normativo, con el propósito de contribuir a la mejora del panorama global. Según este decreto, las entidades del sector de la salud están obligadas a seguir un plan integral para el manejo de los residuos generados en la atención médica y otras actividades conexas al sector. Dicho plan debe estar organizado de manera sistemática y coherente, detallando las acciones necesarias para garantizar una gestión completa de estos residuos, en concordancia con los lineamientos establecidos en la legislación vigente.

Además, es de vital importancia incorporar en la planificación de las actividades y en la selección de ubicaciones para estas instituciones, la provisión de servicios de agua, higiene y saneamiento básico. Esta perspectiva garantiza la atención adecuada de los pacientes y el mantenimiento de la higiene tanto del personal médico como de las instalaciones, al mismo tiempo que permite la separación y eliminación adecuadas de los desechos. Tales medidas contribuyen de manera significativa a la prevención de infecciones y la difusión de enfermedades, además de apoyar la prestación de una atención de alta calidad.

En relación con el cumplimiento normativo, es esencial que las entidades gubernamentales encargadas de la salud y el medio ambiente lleven a cabo la supervisión y el control necesarios, con el propósito de establecer y fomentar buenas prácticas que no solo se ajusten a las regulaciones, sino que también promuevan el bienestar y la salud de los pacientes. (Ministerio de Salud y Protección Social [MSPS], 2010).

De acuerdo con el entorno que se plantea, La Clínica de la Visión del Valle enfrenta la oportunidad de destacarse al adoptar prácticas sostenibles y cumplir con regulaciones gubernamentales en un contexto de creciente conciencia sobre la salud y el medio ambiente. Esto podría mejorar su imagen, generar ventaja competitiva y cooperación con autoridades. Sin embargo, se enfrenta a desafíos como costos adicionales, complejidad regulatoria y cambios en las preferencias del consumidor. La correcta gestión de residuos y la superación de resistencias internas también son cruciales para el éxito en esta dirección

f. Entorno Legal

El Programa Nacional de Atención Integral en Salud Visual 2016-2022, liderado por el Ministerio de Salud y Protección Social, busca abordar las disparidades en la salud visual de la población colombiana, alineándose con el compromiso del Estado de proporcionar servicios de salud completos para todos los ciudadanos (Ministerio de Salud y Protección

Social, 2014). Este programa se enfoca en fomentar la adopción de prácticas innovadoras en las áreas de prestación de servicios con el fin de asegurar una atención oportuna y de alta calidad.

El marco normativo nacional, consolidado desde la Constitución de 1991, ha sido esencial para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos de los ciudadanos en materia de salud, enmarcado dentro de la Política de Atención Integral en Salud (PAIS), que fue adoptada mediante la Resolución 429 de 2016.

Además, se han establecido normativas específicas para regular los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud, así como la habilitación de los servicios de salud. La Resolución 3100 de 2019 establece estos aspectos, mientras que la Resolución 544 de 2023 modifica ciertos aspectos de la Resolución 3100, especialmente en lo que respecta a las condiciones de habilitación aplicables a los prestadores de servicios de salud, incluidas las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS).

Según lo establecido en el artículo 2 de la Resolución 544 de 2023, las condiciones de habilitación que deben cumplir los prestadores de servicios de salud incluyen la capacidad técnico-administrativa, la suficiencia patrimonial y financiera, y la capacidad tecnológica y científica. Se especifica que el prestador de servicios de salud que habilita un servicio es responsable de cumplir y mantener todos los estándares y criterios aplicables a ese servicio, independientemente de las organizaciones o personas involucradas en su funcionamiento y de los acuerdos contractuales o de voluntades que se utilicen para tal fin.

8.3.1.2. Análisis del sector - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Al evaluar estos aspectos en relación con cada una de las cinco fuerzas de Porter, se puede obtener una comprensión más completa de la dinámica competitiva dentro de una industria específica. Esto ayuda a las empresas a identificar oportunidades y amenazas, así como a desarrollar estrategias efectivas para competir en el mercado.

a. Poder de negociación de los proveedores

El sector de la salud se caracteriza por la amplia diversidad de proveedores disponibles tanto a nivel nacional como internacional, lo que subraya la importancia de seleccionar cuidadosamente equipos, implementos e insumos que cumplan con estándares de calidad garantizada. En este contexto, esta diversidad de proveedores se convierte en una valiosa oportunidad para las empresas del sector, ya que les brinda la posibilidad de negociar diversos

aspectos, como descuentos en insumos, lo que les permite acceder a las mejores ofertas disponibles en el mercado.

Además, en lo que respecta a la adquisición de equipos biomédicos, es crucial destacar la importancia de las capacitaciones ofrecidas por los laboratorios fabricantes. Estas capacitaciones no solo son fundamentales para garantizar el óptimo funcionamiento de los equipos, sino que también contribuyen a asegurar la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa. El personal capacitado en el manejo y mantenimiento de estos equipos no solo maximiza su rendimiento, sino que también garantiza su uso seguro y eficiente, lo que repercute directamente en la calidad de la atención brindada a los pacientes.

b. Poder de negociación de los clientes

La relevancia de la contratación en el sistema de salud es innegable, tal como lo establece la Ley 100 de 1993 en Colombia. Esta normativa no solo impacta el Sistema Nacional de Salud, sino que también afecta directamente al Sistema General de Seguridad Social en Salud, un cambio que busca la cobertura total a través de un Sistema de Aseguramiento Nacional y Obligatorio, cuya finalidad es la optimización de la eficiencia en el sistema de salud.

Dentro del contexto del sistema de salud colombiano actual, las Empresas Prestadoras de Salud (EPS) se erigen como las responsables de administrar los recursos de salud provenientes de los afiliados y los subsidios otorgados por el Gobierno. A su vez, las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS), como hospitales y clínicas, asumen la atención directa de pacientes y afiliados, siendo remuneradas por parte de las EPS.

El proceso de contratación en el ámbito de la salud no se circunscribe únicamente a la adquisición de servicios; es una herramienta esencial para fortalecer y consolidar los sistemas de salud. Aunque puede abarcar diversas modalidades, es crucial entender que su alcance va más allá de la simple adquisición; implica mantener relaciones sólidas y efectivas entre las partes involucradas. De este modo, se requiere establecer canales de comunicación eficientes para propiciar los procesos de negociación y contratación de manera efectiva.

En Colombia, prevalecen dos regímenes tarifarios que se utilizan como puntos de referencia en la prestación de servicios de salud. El primero es el manual ISS 2001, establecido por medio del artículo 275 de la Ley 100 de 1993. Por otro lado, el régimen tarifario único se basa en la obligación de que todas las IPS implementen un sistema de costos para poder aplicar dicho régimen, según lo dispuesto en el parágrafo del artículo 85.

Es relevante subrayar que la regulación también se adapta al cambio. La Ley 1122 de 2007 otorgó a la Comisión de Regulación en Salud la responsabilidad de definir y actualizar un manual de tarifas mínimas para la prestación de servicios de salud. Además, la Ley 1438 de 2011 establece que el gobierno nacional debe analizar la competencia en el mercado de aseguradoras y prestadores, así como las tarifas de servicios a nivel territorial.

En el ámbito privado, surge la amenaza de que, si los costos totales excedan la tarifa, las IPS se ven en la necesidad de ajustar los costos variables, lo cual podría llevar a reducir honorarios médicos o incluso a sacrificar la calidad del servicio. Si estas adaptaciones no son viables, la institución puede verse forzada a suspender la prestación del servicio para evitar pérdidas financieras significativas.

c. Amenaza de nuevos competidores

En el contexto del ingreso de nuevos competidores en el mercado de la atención oftalmológica, nos enfrentamos a diversas barreras que dificultan su entrada:

Alta inversión inicial: La necesidad de realizar una inversión significativa en infraestructura, tecnología y recursos humanos puede ser una barrera importante para los nuevos competidores. Esto incluye la adquisición de equipos médicos avanzados, la construcción de instalaciones adecuadas y la contratación de personal calificado.

Regulaciones y requisitos legales: El cumplimiento de regulaciones gubernamentales, licencias y estándares de calidad en el sector de la salud puede ser complejo y costoso para los nuevos participantes.

Reputación y confianza del cliente: Las clínicas establecidas ya pueden tener una reputación sólida y la confianza de los pacientes, lo que puede dificultar que los nuevos competidores ganen la misma credibilidad en el mercado.

Acceso a proveedores y redes de atención médica: Establecer relaciones con proveedores de dispositivos médicos, aseguradoras y redes de atención médica puede ser difícil para los nuevos competidores y requerir tiempo y recursos adicionales.

d. Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos

e. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

58

Las clínicas oftalmológicas como IPS representan centros de atención médica altamente especializados que demandan una infraestructura y tecnológica avanzada y personal altamente capacitado para garantizar la prestación de servicios de calidad cumpliendo con los estándares técnicos-administrativos, financieros y de tecnología que aseguren su operatividad, lo que implica de manera permanente altas inversiones en capital en infraestructura, equipos, instrumentación, mobiliario, suministros, uniformes, actualización tecnológica, mantenimiento, etc.

En este contexto, la rivalidad entre las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), donde se incluyen las clínicas oftalmológicas, se centra en la búsqueda por aumentar su cuota de mercado. Esto se traduce en competencia intensa con el objetivo de aumentar los ingresos, reducir costos y mejorar la rentabilidad. Para lograrlo, cada organización genera estrategias para atraer un mayor número de pacientes, aumentar la rotación y diversificar las fuentes de ingresos, ofreciendo diferentes servicios y productos.

De acuerdo con un estudio publicado en la revista de la (Sociedad Colombiana de Oftalmología, [SOCOFTAL], 2022) en la cual se presentan las 30 instituciones colombianas con mayor número de personas atendidas para procedimientos quirúrgicos del sistema visual entre 2017 y 2021, de acuerdo con los datos del Sistema Integrado de Información de la Protección Social (SISPRO). Se puede establecer que en la ciudad de Cali las clínicas con mayor participación en la prestación de los servicios oftalmológicos son: La Clínica de la Visión del Valle (23.839), Clínica Oftalmólogos del Valle (9.486), Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle del Cauca (9.391), Clínica de Oftalmología de Cali (6.809) (Urrea et al, 2023).

Según los datos proporcionados, la Clínica de la Visión del Valle destaca en la ciudad de Cali en la prestación de servicios oftalmológicos. Esta cifra refleja una participación notable en el mercado, superando significativamente a otras clínicas oftalmológicas en la ciudad.

La clínica de la Visión del Valle percibe como sus principales competidores a las siguientes organizaciones:

Tabla 5.

Ingresos operativos año 2022 de los principales competidores

COMPETIDORES	INGRESO OPERATIVO AÑO 2022 (millones de pesos)
Occidental de inversiones Médico-Quirúrgicas S.A. (CLINICA SIGMA)	10.979
Clínica Oftalmológica de Cali S.A.	33.077
Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle	54.603
Fundación Valle del Lili	1.257.208
Clínica Oftalmológica del Valle Ltda.	3.584
Clínica de Oftalmología de Cali	33.077

Nota: La tabla representa los ingresos operativos de los principales competidores percibidos por Clínica de la Visión del Valle. Elaboración propia con base en datos tomados de EMIS University. <https://www-emis-com.bd.univalle.edu.co/>

8.3.1.3. Elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La selección de factores clave en el análisis estratégico se guía por varios criterios importantes. Primero, se considera el impacto de estos factores en los objetivos estratégicos de la empresa. Es decir, se eligen aquellos que tienen un efecto directo en el logro de metas como el crecimiento, la innovación o la competitividad. Segundo, se evalúa la incertidumbre relacionada con cada factor. Aquellos con un alto nivel de incertidumbre, que podrían traer riesgos u oportunidades significativas, son destacados. Tercero, se toma en cuenta la relevancia y actualidad de los factores. Esto implica considerar tendencias emergentes, cambios en el mercado y regulaciones gubernamentales recientes que podrían afectar la estrategia de la empresa. Por último, se priorizan los factores sobre los cuales la empresa puede influir o actuar. Aunque algunos factores pueden estar fuera de su control directo, es esencial considerar cómo la empresa puede responder o adaptarse a estos elementos para

minimizar riesgos o aprovechar oportunidades. En conjunto, estos criterios ayudan a identificar los factores más importantes y pertinentes para el análisis estratégico de la empresa.

Tabla 6.

Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

ANÁLISIS EXTERNO						
CALIFICACIÓN FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Político						
Reforma a la salud					X	
Reforma laboral						X
Aumento del salario Mínimo						X
Disminución de la jornada laboral						X
Económico						
Expectativas del crecimiento del PIB		X				
Índice de precios al consumidor (IPC)			X			
Tasas de intervención de la política monetaria			X			
Tasa de cambio (tendencia a la baja)		X				
Social - Demográfico						

Tasa de natalidad		X				
Distribución de ingresos		X				
Niveles de desempleo (tendencia a la baja)					X	
Aseguramiento en salud de la población		X				
Tecnológico						
Automatización de procesos		X				
Sistemas de información		X				
Desarrollo de nuevas tecnologías	X					
Resistencia a los cambios tecnológicos					X	
Ecológico						
Normatividad para la gestión de los residuos sólidos					X	
Planificación urbana						X
Entidades gubernamentales de vigilancia y control					X	
Disponibilidad y gestión segura de los servicios de agua, saneamiento e higiene					X	
Legal						
Marco normativo que regula las IPS en Colombia					X	

Lineamientos sobre salud visual en Colombia					X	
---	--	--	--	--	---	--

Nota: elaboración propia.

De acuerdo con (Ponce, 2007, pp 118-119), el procedimiento para la elaboración de una MEFE consiste en cinco etapas:

- 1- Hacer una lista de oportunidades y amenazas de la organización para su análisis.
- 2- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0
- 3- Asignar una calificación entre 1 y 4 de acuerdo con la capacidad de reacción de la empresa frente a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficientes, donde: 1- respuesta deficiente, 2- respuesta promedio 3- respuesta mayor al promedio y 4- respuesta superior.
- 4- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor por calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- 5- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 7.

MATRIZ MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES MEFE			
OPORTUNIDADES	Importancia Ponderación	Capacidad de Reacción	Valor ponderado
Expectativas del crecimiento del PIB	0,04	3	0,12
Índice de precios al consumidor (IPC)	0,05	2	0,10
Tasas de intervención de la política monetaria	0,05	2	0,10
Tasa de cambio (tendencia a la baja)	0,06	3	0,18

Tasa de natalidad	0,04	3	0,12
Distribución de ingresos	0,05	3	0,15
Aseguramiento en salud de la población	0,06	3	0,18
Automatización de procesos	0,06	3	0,18
Sistemas de información	0,05	4	0,20
Desarrollo de nuevas tecnologías	0,08	4	0,32
AMENAZAS	Importancia Ponderación	Capacidad de Reacción	Valor ponderado
Reforma a la salud	0,06	4	0,24
Reforma laboral	0,06	4	0,24
Aumento del salario Mínimo	0,03	3	0,09
Disminución de la jornada laboral	0,02	3	0,06
Niveles de desempleo (tendencia a la baja)	0,04	4	0,16
Resistencia a los cambios tecnológicos	0,03	4	0,12
Normatividad para la gestión de los residuos sólidos	0,03	2	0,06
Planificación urbana	0,02	2	0,04
Entidades gubernamentales de vigilancia y control	0,04	3	0,12
Disponibilidad y gestión segura de los servicios de agua, saneamiento e higiene	0,04	4	0,16

Marco normativo que regula las IPS en Colombia	0,05	4	0,20
Lineamientos sobre salud visual en Colombia	0,04	4	0,16
TOTAL	1,00		3,30

Nota: elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

8.3.2. Análisis Interno – Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

8.3.2.2. Metodología para el análisis interno

Para llevar a cabo el análisis de los factores internos, se diseñó una encuesta que sería completada de forma individual por los coordinadores y jefes de áreas de la Clínica de la Visión del Valle. Siguiendo el enfoque propuesto por Serna (2014), esta encuesta se concibió para evaluar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que surgen del entorno externo. Este análisis se centró en cinco categorías clave:

- 1- La capacidad directiva: procesos administrativos (planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control).
- 2- La capacidad competitiva (de mercadeo): todos los aspectos relacionados con el área comercial.
- 3- La capacidad financiera: aspectos financieros y contables.
- 4- La capacidad tecnológica (productividad): todos los aspectos relacionados con los procesos para la prestación de servicios.
- 5- La capacidad del talento humano.

Inicialmente la encuesta constaba de 70 preguntas cerradas y 1 abierta, orientadas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, la cual antes de su aplicación se validó mediante una prueba piloto realizada en la empresa BONNIPLAST SAS (comercializadora de insumos y empaques para el sector HORECA), siendo los participantes la gerencia general, directora de cartera, coordinadora de proyectos, directora comercial, jefe de bodega y jefe de logística. Quienes evaluaron el instrumento y sugirieron realizar los siguientes ajustes:

- Incluir la opción de “No sabe” en todas las preguntas cerradas, ya que algunas áreas pueden carecer de información necesaria para responder adecuadamente con un “Sí” o un “No”.
- Reducir el número de preguntas de las encuestas, con el fin de optimizar el tiempo utilizado para responder.
- Garantizar el anonimato de la información, ya que esto promueve una mayor honestidad en las respuestas y así obtener resultados más precisos.

Inicialmente, la encuesta constaba de 70 preguntas cerradas y 1 abierta, diseñadas para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Antes de su aplicación, se validó mediante una prueba piloto realizada en la empresa BONNIPLAST SAS, una comercializadora de insumos y empaques para el sector HORECA. Los participantes incluyeron a la gerencia general, directora de cartera, coordinadora de proyectos, directora comercial, jefe de bodega y jefe de logística. Tras evaluar el instrumento, se sugirieron los siguientes ajustes:

- Incluir la opción "No sabe" en todas las preguntas cerradas, ya que algunas áreas pueden carecer de información necesaria para responder adecuadamente con un "Sí" o un "No".
- Reducir el número de preguntas de las encuestas para optimizar el tiempo utilizado en responder.
- Garantizar el anonimato de la información para promover una mayor honestidad en las respuestas y obtener resultados más precisos.

Estos ajustes se implementaron con el objetivo de mejorar la calidad y efectividad de la encuesta. El diseño final consistió en 30 preguntas cerradas con opciones de "Sí", "No" y "No sabe". Esta estructura permitió recopilar datos cuantitativos que se analizaron en forma de porcentajes, brindando una comprensión detallada de las respuestas de los participantes. Además, se incluyó una pregunta abierta para que los participantes expresaran sus opiniones y valoración de la empresa de manera libre y sin restricciones, proporcionando perspectivas individuales que complementaron y enriquecieron el análisis general (ver anexo 1).

Para proteger la privacidad y el anonimato de los participantes, se decidió no solicitar datos personales. Esta medida no solo promovió un ambiente de confianza, sino que también incentivó la participación al eliminar la necesidad de proporcionar información personal identificable. Al no tener que preocuparse por posibles repercusiones o juicios, los encuestados se sintieron más libres para expresar sus opiniones y experiencias de manera honesta. Además, al centrarse exclusivamente en el contenido de la encuesta, se evitó distraer a los participantes con solicitudes de información personal que no eran relevantes para los

objetivos del estudio. Esta estrategia contribuyó a mejorar la calidad de las respuestas y la efectividad general de la encuesta.

Tabla 8.

Metodología de la investigación

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	
Fuente de información	La recopilación de información se llevó a cabo mediante el uso de fuentes primarias, específicamente a través de una encuesta realizada a los trabajadores dentro de la organización.
Población objetivo	Trabajadores de la Clínica de la Visión del Valle
Unidad de análisis	Coordinadores y jefes de área de la Clínica de la Visión del Valle
Población (N)	160
Tamaño de la muestra (n)	23 encuestados
Margen de error	5%
Nivel de confianza	95%
Tipo de muestreo	El tipo de muestreo seleccionado es no probabilístico por conveniencia.
Tipo de recolección	Mediante encuesta en línea (formulario Forms Google)

Nota: Elaboración propia

8.3.2.3. Resultados de la encuesta de análisis interno

Los resultados de la encuesta se tabularon utilizando Microsoft Excel, donde se llevó a cabo la suma de las tres opciones de respuesta para cada factor evaluado. Posteriormente, se calculó el porcentaje de cada opción de respuestas con el objetivo de evaluar el grado de acuerdo con cada factor (ver anexo 2).

Los criterios para la clasificación de la evaluación se basaron en el porcentaje de respuestas afirmativas ("Sí") utilizando la función SI. CONJUNTO de Excel. Los criterios detallados son los siguientes:

- Si el porcentaje de respuestas "Sí" es mayor o igual a 0.0% y menor que 16.7%, se considera una debilidad alta.
- Si el porcentaje de respuestas "Sí" es mayor o igual a 16.7% y menor que 33.3%, se considera una debilidad media.
- Si el porcentaje de respuestas "Sí" es mayor o igual a 33.3% y menor que 50.0%, se considera una debilidad baja.
- Si el porcentaje de respuestas "Sí" es mayor o igual a 50.0% y menor que 66.7%, se considera una fortaleza baja.
- Si el porcentaje de respuestas "Sí" es mayor o igual a 66.7% y menor que 89.3%, se considera una fortaleza media.
- Si el porcentaje de respuestas "Sí" es mayor o igual a 89.3% y menor o igual a 100.0%, se considera una fortaleza alta.

8.3.2.4. Análisis de los resultados de la encuesta de análisis interno

El análisis de resultados se lleva a cabo mediante la consolidación de la información de las 23 encuestas, arrojando los siguientes resultados individuales y por categoría:

Tabla 9.

Análisis interno

ANÁLISIS INTERNO						
CALIFICACIÓN FACTORES	Fortaleza			Debilidad		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Capacidad gerencial y organizacional						
Uso del pensamiento estratégico - planes estratégicos					X	
Declaración de misión institucional		X				

Asignación de recursos con base en metas						X
Adecuada estructura organizacional						X
Sistema de comunicación de doble vía						X
Plan de manejo de la inflación para mitigar sus efectos					X	
Nivel de conocimiento de los roles individuales			X			
Evaluación periódica de las estrategias y operaciones					X	
Estrategias para enfrentar la competencia					X	
Capacidad competitiva y de mercados						
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)					X	
Sistema de planificación de mercados				X		
Definición de rentabilidad por servicios, mercadeo y territorios					X	
Objetivos de la línea de servicios		X				
Objetivos publicitarios definidos, programas de de publicidad, presupuestos					X	
Evaluación de impacto de publicidad				X		

Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos o servicios				X		
Capacidad Financiera						
Capacidad de inversión en nuevos proyectos			X			
Acceso a capital cuando lo requiere			X			
Auditoría financiera periódicas						X
Planeación tributaria						X
Uso de la información contable para la toma de decisiones			X			
Capacidad tecnológica						
Capacidad técnica para el desarrollo de las operaciones		X				
Capacidad de innovación			X			
Valor agregado de los productos o servicios			X			
Nivel de coordinación e integración entre las áreas						X
Efectividad en la prestación del servicio		X				
Capacidad del talento humano						
Experiencia técnica de los trabajadores		X				
Plan de estímulos					X	

Medición de los índices de desempeño			X			
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones						X

Nota: elaboración propia

- **Capacidad directiva**

Después de analizar los resultados obtenidos, es crucial destacar tanto las fortalezas como las debilidades identificadas en términos de la capacidad directiva y la gestión organizacional de la empresa.

En lo que respecta a las fortalezas, es importante resaltar que el 69.6% de los encuestados posee un claro conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. Estos elementos fundamentales no solo son reconocidos por la mayoría, sino que también son considerados como pilares fundamentales de la cultura organizacional. Además, el hecho de que el 56.5% de los participantes perciba una descripción clara y una especificación detallada de los cargos contribuye a un desempeño eficiente en la consecución de los objetivos y estrategias establecidos.

Por otro lado, es crucial resaltar las debilidades identificadas durante el análisis. En primer lugar, resulta preocupante que el 69.6% de los encuestados manifiesta que la empresa carece de un plan estratégico actualizado y adaptado a las condiciones actuales del entorno. Esta falta de planificación estratégica podría dejar a la empresa en una posición de desventaja competitiva frente a sus competidores. Además, el 82.6% de los participantes indican que los recursos no se asignan de acuerdo con metas u objetivos específicos, lo que refleja una deficiencia en la planificación y gestión de recursos.

Otro aspecto crítico identificado es la percepción generalizada de que la estructura organizacional existente no facilita la toma y ejecución rápida de decisiones, lo que podría limitar la capacidad de la empresa para identificar y aprovechar oportunidades de manera ágil. Asimismo, la falta de un sistema de comunicación bidireccional que fomente la participación de los colaboradores y la toma de decisiones informadas es una preocupación compartida por el 60.9% de los encuestados, lo que podría afectar negativamente la productividad y la competitividad de la empresa.

Además, el desconocimiento o la falta de un plan de manejo de la inflación por parte del 82.6% de los participantes es una brecha importante, ya que esta política empresarial es crucial para comprender y mitigar los efectos de la inflación en los precios de los insumos y en la salud financiera de la empresa.

En cuanto a la evaluación y adaptación periódica de las estrategias y operaciones de la empresa frente a los cambios del entorno, el 69.6% de los encuestados indican que esto no se lleva a cabo de manera regular. Esta falta de agilidad y capacidad de adaptación podría hacer que la empresa sea reactiva en lugar de proactiva frente a los cambios del mercado.

Finalmente, es preocupante que el 69.6% de los participantes manifieste desconocer o que la empresa carece de estrategias para enfrentar la competencia y aprovechar las oportunidades del mercado, lo que sugiere una falta de enfoque estratégico en este aspecto crucial.

- **Capacidad competitiva y de mercado**

En el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta de análisis interno de la clínica, se destacan diversas áreas de fortalezas y debilidades que requieren atención para mejorar la capacidad competitiva y de mercado de la empresa.

Entre las fortalezas identificadas, se destaca que la empresa cuenta con objetivos definidos para sus líneas de servicios. Esta claridad en los objetivos se orienta a mejorar la eficiencia, calidad y rentabilidad de los servicios ofrecidos. Además, permite identificar oportunidades de mejora y medir los resultados obtenidos por cada línea de servicio, lo que contribuye a una gestión más efectiva.

Sin embargo, al analizar las debilidades, se observa que una gran mayoría de los encuestados (82.6%) desconoce o considera que la empresa no realiza o utiliza investigaciones de mercado en relación con clientes y competidores. Esta falta de información representa una desventaja competitiva, ya que limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas informadas, basándose en suposiciones o intuiciones en lugar de datos concretos sobre las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.

Además, se identifica que un alto porcentaje de colaboradores (95.7%) desconoce o considera que la empresa no cuenta con un sistema de planificación de mercados que incluya la medición del potencial del mercado en el que opera. Esta situación dificulta la toma de decisiones informadas y el establecimiento de objetivos realistas, lo que limita la planificación y asignación de recursos de manera eficiente.

Otra debilidad importante es la falta de establecimiento claro y específico de los objetivos de rentabilidad en relación con los servicios y estrategias de mercado, según el 82.6% de los encuestados. Esta carencia puede implicar una falta de enfoque para maximizar los ingresos y minimizar los costos, así como dificultades para medir indicadores de gestión y rentabilidad, y una desalineación entre las estrategias de marketing y los objetivos financieros de la empresa.

Adicionalmente, se destaca que un alto porcentaje de encuestados (73.9%) desconoce o considera que la empresa no tiene objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad y presupuestos establecidos. Esta falta de enfoque puede generar una selección ineficiente de actividades publicitarias y una desalineación entre los departamentos de ventas y marketing.

Otras debilidades identificadas incluyen la falta de evaluación del impacto de la publicidad (91.3% de los encuestados) y la falta de inversión en Investigación y Desarrollo (91.3% de los encuestados). Ambas situaciones afectan la capacidad de la empresa para medir el impacto de la publicidad, mantenerse actualizada frente a las necesidades del mercado y generar nuevas oportunidades de crecimiento a través de la innovación en productos y servicios.

- **Capacidad financiera**

Al realizar el análisis de la capacidad financiera de la clínica, se destacan diversas fortalezas y áreas de mejora que influyen en su posición en el mercado y su capacidad para operar de manera eficiente y rentable.

Una de las principales fortalezas identificadas es la capacidad financiera de la clínica para invertir en nuevos proyectos. Según el 65.2% de los encuestados, la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar inversiones en proyectos innovadores. Además, el 56.5% afirma que la clínica tiene acceso a capital cuando lo necesita y dispone de suficiente liquidez para respaldar sus operaciones. Esta capacidad financiera proporciona a la clínica una ventaja competitiva al permitirle responder rápidamente a las oportunidades del mercado y adaptarse a los cambios del entorno. Además, le permite desarrollar proyectos asociados con la innovación para el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos, lo que impulsa el crecimiento y la participación en el mercado.

Otra fortaleza importante es la gestión de la información contable. Según el 60.9% de los trabajadores encuestados, la información contable en la empresa es oportuna, confiable y se utiliza como herramienta efectiva para la toma de decisiones. Esta fortaleza indica que la empresa cuenta con los recursos y procesos adecuados para analizar y utilizar los datos financieros de manera estratégica. Esto mejora la eficiencia operativa, permite la identificación temprana de problemas potenciales y garantiza el cumplimiento normativo.

Sin embargo, se identifica una debilidad significativa en el área de auditorías tributarias y planificación fiscal. Según el 56.5% de los encuestados, la empresa no realiza auditorías tributarias periódicas para evaluar su situación económica y financiera, ni lleva a cabo una planificación tributaria para optimizar su situación fiscal y cumplir con las obligaciones tributarias de manera eficiente. Esta falta de prácticas de auditoría y planificación fiscal puede impactar negativamente la planificación financiera a corto, mediano y largo plazo de la empresa, limitando su visión financiera y dificultando la toma de decisiones y la implementación de estrategias efectivas.

- **Capacidad tecnológica**

Al analizar los resultados de la capacidad tecnológica, se destaca como una de las áreas más sólidas dentro de la clínica. Según la opinión del 73.9% de los trabajadores encuestados, la empresa cuenta con la capacidad técnica necesaria para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente. Además, el 65.2% considera que la clínica posee la capacidad de innovación necesaria para desarrollar y aplicar nuevas ideas y enfoques en sus operaciones, lo que sugiere un potencial para la mejora continua y la adaptación a las demandas del mercado en constante cambio.

Asimismo, se identifican otras fortalezas en la percepción de los trabajadores encuestados. El 65.2% considera que los productos o servicios ofrecidos por la clínica ofrecen un valor agregado que los diferencia en el mercado, lo que indica una capacidad para destacar entre la competencia mediante la entrega de soluciones distintivas y de alta calidad. Por otro lado, el 69.9% de los encuestados considera que la empresa es efectiva en la prestación de sus servicios, lo que refleja una percepción positiva sobre la capacidad de la clínica para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes de manera eficiente y satisfactoria. Estas fortalezas son fundamentales para mantener la competitividad y el éxito de la clínica en el mercado.

Sin embargo, se identifica una debilidad significativa en cuanto a la coordinación e integración entre las áreas de la empresa para llevar a cabo eficientemente las operaciones, ya que el 60.9% de los encuestados perciben que no existe un nivel adecuado en este aspecto. Esta falta de coordinación puede resultar en reprocesos, lo que afecta negativamente la eficiencia y la productividad de la empresa. Es fundamental abordar esta debilidad para mejorar la eficacia operativa y promover un ambiente de trabajo colaborativo y cohesionado.

- **Capacidad del talento humano**

El análisis de la capacidad del talento humano revela varias fortalezas importantes. En primer lugar, el 82.6% de los encuestados considera que el personal cuenta con la experiencia técnica necesaria para realizar sus funciones, lo que indica la presencia de empleados calificados y competentes capaces de cumplir eficazmente con las tareas en sus respectivas áreas. Además, el 52.2% opina que la clínica tiene establecidos indicadores de desempeño para evaluar tanto las operaciones como a los colaboradores, lo cual sugiere un enfoque hacia la medición y evaluación del rendimiento, esencial para identificar áreas de mejora, reconocer logros y mantener altos estándares de calidad en el trabajo realizado por el personal. Estos indicadores pueden fomentar una cultura de mejora continua y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Sin embargo, la falta de un plan de estímulos para los colaboradores, según el 82.6% de los encuestados, y la ausencia de oportunidades para informarse, opinar libremente y participar

en las decisiones de la empresa, como lo indica el 56.5% de los encuestados, representan debilidades significativas en la capacidad del talento humano. Esta situación puede afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a una disminución en la productividad, la moral del equipo y la retención de talento. Además, la falta de participación y comunicación abierta puede generar un ambiente laboral poco colaborativo y afectar la cohesión del equipo, lo que puede obstaculizar el logro de los objetivos organizacionales y limitar el potencial de crecimiento y desarrollo de la empresa.

- **Pregunta abierta**

Tras analizar las respuestas brindadas por los líderes y coordinadores de áreas de la Clínica de la Visión del Valle, se destacan diversas áreas de oportunidad que revelan la necesidad de fortalecer la organización. Es imperativo actualizar el direccionamiento estratégico y la planificación para alinearse con las demandas actuales del mercado, además de revisar y renovar la visión y misión para guiar efectivamente las acciones y decisiones. Asimismo, se plantea la importancia de implementar procesos internos eficientes y definir objetivos estratégicos claros, involucrando activamente a los líderes en la toma de decisiones para alinear a todo el personal con los objetivos de la organización.

En cuanto al talento humano, se identifican áreas de mejora significativas, como la remuneración, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional. Se propone fortalecer el liderazgo y mejorar el perfil de los líderes, lo que podría incluir su capacitación. La sugerencia de organizar más jornadas de integración refleja la importancia de fomentar un ambiente laboral colaborativo y un liderazgo efectivo. Además, incentivar al personal y ofrecer oportunidades de capacitación puede mejorar su satisfacción laboral y retención, lo que a su vez beneficiaría la calidad del servicio.

8.3.2.5. Elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

De acuerdo con (Ponce, 2007, pp 117-118), el procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste en cinco etapas:

- 1- Hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis.
- 2- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0
- 3- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde:
 - 1.0- Debilidad Alta
 - 1.5- Debilidad Media

- 2.5- Debilidad Baja
- 3.0- Fortaleza Baja
- 3.5- Fortaleza Media
- 4.0- Fortaleza Alta

- 4- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- 5- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 10.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTORES EXTERNOS CLAVES MEFI			
FORTALEZAS	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor ponderado
Declaración de misión institucional	0,03	3,5	0,11
Nivel de conocimiento de los roles individuales	0,03	3	0,09
Objetivos de la línea de servicios	0,03	3,5	0,11
Capacidad de inversión en nuevos proyectos	0,02	3	0,06
Acceso a capital cuando lo requiere	0,03	3	0,08
Uso de la información contable para la toma de decisiones	0,02	3	0,06
Capacidad técnica para el desarrollo de las operaciones	0,02	3,5	0,05
Capacidad de innovación	0,02	3	0,06

Valor agregado de los productos o servicios	0,02	3	0,05
Efectividad en la prestación del servicio	0,03	3,5	0,09
Experiencia técnica de los trabajadores	0,02	3,5	0,07
Medición de los índices de desempeño	0,02	3	0,06
DEBILIDADES	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor ponderado
Uso del pensamiento estratégico - planes estratégicos	0,04	1,5	0,06
Asignación de recursos con base en metas	0,04	2	0,07
Adecuada estructura organizacional	0,04	2	0,07
Sistema de comunicación de doble vía	0,04	2	0,08
Plan de manejo de la inflación para mitigar sus efectos	0,04	1,5	0,05
Evaluación periódica de las estrategias y operaciones	0,03	1,5	0,05
Estrategias para enfrentar la competencia	0,04	1,5	0,06
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)	0,05	1,5	0,08
Sistema de planificación de mercados	0,05	1	0,05
Definición de rentabilidad por servicios, mercadeo y territorios	0,04	1,5	0,06

Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos	0,05	1,5	0,08
Evaluación de impacto de publicidad	0,05	2	0,10
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos o servicios	0,04	2	0,08
Auditoría financiera periódicas	0,04	1	0,04
Planeación tributaria	0,04	1	0,04
Nivel de coordinación e integración entre las áreas	0,04	1	0,04
Plan de estímulos	0,04	1,5	0,06
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		1,96

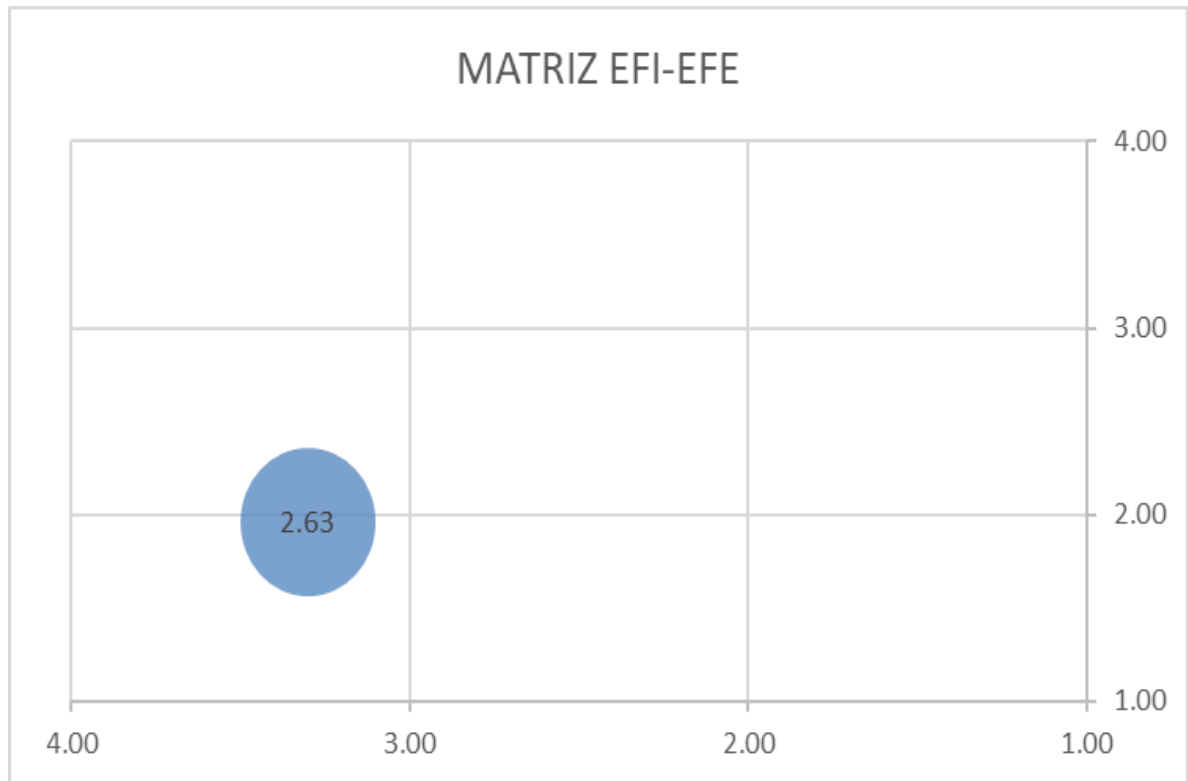
Nota: elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

8.3.3. Matriz Interna y Externa (EFI-EFE)

Después de calcular los valores de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos), representamos estos datos visualmente con un gráfico de burbujas. Este gráfico nos brindó una visión más clara de cómo interactúan los factores internos y externos, y nos permitió identificar la posición de la organización en la matriz IE, una herramienta cuantitativa para analizar la situación estratégica.

Gráfica 4.

Resultado de la matriz EFI - EFE



Nota: Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en <https://youtu.be/x9XC7joB7TU>

Al descubrir que la organización se encuentra en el Cuadrante VII de la matriz IE, identificamos que la Clínica de la Visión del Valle enfrenta debilidades internas que se necesitan mejorar o corregir, pero también tiene la posibilidad de aprovechar las oportunidades de un entorno favorable. Este análisis más detallado nos brinda una comprensión más profunda de los desafíos de la clínica, donde se deben tener en cuenta los riesgos, estimar los detalles, evaluar la penetración en el mercado y el desarrollo de los productos o servicios como una estrategia para mejorar su posición competitiva y alcanzar sus objetivos estratégicos.

8.3.4. Matriz FODA

El objetivo general de esta matriz DOFA es proporcionar a la organización una visión clara y completa de su posición actual en el mercado, así como de los factores internos y externos que influyen en su desempeño. A través de esta evaluación, se busca identificar áreas de mejora, así como posibles oportunidades que puedan ser aprovechadas para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Además, se pretende anticipar y mitigar posibles amenazas que puedan afectar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 12.

Matriz FODA de la Clínica de la Visión del Valle

FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Capacidad de inversión en nuevos proyectos	1	Uso del pensamiento estratégico - planes estratégicos
		2	Capacidad técnica para el desarrollo de las operaciones e innovación	2	Adecuada estructura organizacional
		3	Experiencia técnica de los trabajadores	3	Estrategias de publicidad y mercadeo
		4	Efectividad en la prestación del servicio	4	Nivel de coordinación e integración entre las áreas
		5	Valor agregado de los productos o servicios	5	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
OPORTUNIDADES		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Tasa de cambio (tendencia a la baja)	1	Adquirir equipos biomédicos de última generación que permitan mejorar la capacidad competitiva y la eficiencia operativa de la clínica. (F1-O1)	1	Actualizar la planeación estratégica de la clínica para que se adapte a las condiciones cambiantes del entorno y le permita adquirir una posición competitiva sólida. (D1-O3)

2	Aseguramiento en salud de la población (incremento de los usuarios inscritos en los regímenes contributivo y subsidiado)	2	Implementar un plan de mejora continua que permita reducir los tiempos de espera en la atención y asignación de citas. De esta manera, la clínica podrá brindar servicios a un mayor número de pacientes, mejorando su acceso a la atención médica oftalmológica. (F4-O2-O3)	2	Implementar y/o actualizar los sistemas de información y automatización de procesos, que permitan agilizar la comunicación entre todas las áreas, facilitando el intercambio de información en tiempo real. (F4-O2)
3	Desarrollo de nuevas tecnologías	3	Promover un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo, donde los trabajadores puedan aplicar su experiencia técnica en la implementación de nuevas tecnologías. (F3-O3)	3	Mejorar los planes de publicidad y mercadeo mediante el uso de herramientas y estrategias digitales que se adapten a las necesidades de los usuarios, realizando una gestión eficiente que permita su fidelización, potencializando las estrategias de CRM. (D1-D3-O3-O4)
4	Implementación de sistemas de información y la automatización procesos	4	Desarrollar o actualizar el sistema de información que optimice la gestión de procesos internos y mejore la interoperabilidad con prestadores de servicios externos de otras especialidades para la atención integral del paciente. (F5-O4)	4	Capacitar y brindar a los colaboradores los recursos necesarios que faciliten la toma de decisiones, mediante la estandarización de procesos y acceso oportuno a la información de la empresa. (F5-D4)

5	Tasas de intervención de la política monetaria (tendencia a la baja)	5	Utilizar la capacidad financiera de la empresa para aprovechar la baja en las tasas de interés y así desarrollar y financiar nuevos proyectos que impulsen el crecimiento y la innovación en la organización. (F1-O5)	5	Desarrollar una política financiera integral que permita mitigar los riesgos asociados a la fluctuación de la tasa de cambio y las tasas de interés y aprovechar las condiciones favorables para adquirir insumos y equipos a menor costo. (D1-O1-O3)
AMENAZAS		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Reforma a la salud (incertidumbre)	1	Crear un comité interdisciplinario conformado por miembros de diferentes áreas de la clínica que se encargue de monitorear de cerca los cambios de la legislación que reglamenta el sistema de salud y su posible impacto en las operaciones, identificando las oportunidades y anticiparse a los riesgos o cambios que puedan impactar el crecimiento y sostenibilidad de la clínica. (F3-A1)	1	Evaluar y fortalecer los procesos de planeación estratégica de la empresa, garantizando que estén alineados con los cambios y desafíos que plantea la reforma en el sector salud, además de identificar oportunidades en la reforma que permitan minimizar su impacto en la rentabilidad de la empresa. (D1-A1)
2	Entidades gubernamentales de vigilancia y control	2	Fortalecer los programas de capacitación de los colaboradores, aprovechando la experiencia técnica del personal, para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y la normatividad vigente. (F3-A2-A3)	2	Desarrollar un plan de acción enfocado en fortalecer la comunicación asertiva, la coordinación y el intercambio e integración de información entre todas las áreas de la clínica. El objetivo es garantizar una respuesta rápida y efectiva frente a los requerimientos

				gubernamentales y el marco normativo vigente. (D4-A2-A3)
3	Marco normativo que regula las IPS en Colombia	3	Desarrollar estrategias específicas orientadas a mejorar los procesos internos y establecer un monitoreo constante de los cambios gubernamentales. Esto permitirá adaptar ágil y eficientemente las políticas, normas y procedimientos a la realidad cambiante, asegurando la capacidad de la clínica para mantenerse actualizada y cumplir con los requisitos regulatorios en todo momento. (O4-O5-A1)	3 Implementar un programa de empoderamiento y capacitación para los empleados, fomentando la participación en la toma de decisiones y promoviendo una cultura organizacional que valore y aproveche la experiencia y conocimientos del personal. (D5-A2-A3)

4	Ingreso de nuevos competidores	4	Implementar procesos de mejora continua con el fin de mantener y potencializar las fortalezas actuales con el objetivo de mitigar la entrada de nuevos competidores. (F1-F2-F3-F4-F5-A4)	4	Desarrollar un programa integral de fortalecimiento organizacional que incluya la capacitación en pensamiento estratégico para todos los niveles de la organización, la implementación de estrategias innovadoras de publicidad y mercadeo para mejorar la visibilidad de la clínica, y la revisión y optimización de la estructura organizacional para asegurar una mayor eficiencia y agilidad en la toma de decisiones. Esto permitirá a la clínica estar mejor preparada para enfrentar la entrada de nuevos competidores y mejorar su posición en el mercado. (D1-D2-D3-D4-D5-A4)
5	Disminución de la jornada laboral	5	Implementar horarios flexibles y teletrabajo con el fin de reducir la atención en temas administrativos y concentrar los recursos y tiempo en la atención presencial de los pacientes. (F2-F4-F5-A5)	5	Revisar y actualizar los planes estratégicos con la participación de los líderes y empleados de todas las áreas y adaptar la estructura organizacional con el fin de minimizar el impacto de los cambios de la legislación laboral. (D1-D5-O5)

Nota: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

Tras realizar un análisis interno de la Clínica de la Visión del Valle, se pueden plantear varias conclusiones relevantes que afectan su funcionamiento y competitividad en el mercado oftalmológico.

En primer lugar, se observa una brecha significativa entre la dirección estratégica y la realidad operativa de la clínica. Aunque los colaboradores están familiarizados con la misión, visión y objetivos de la empresa, estos elementos, junto con el plan estratégico, carecen de actualización. Esta falta de alineación genera una falta de dirección y enfoque en la toma de decisiones, lo que se traduce en acciones dispersas y desalineadas con los objetivos a largo plazo. Además, la estructura jerárquica centralizada dificulta la adaptación ágil a los cambios y la toma de decisiones a nivel operativo.

En cuanto a la capacidad competitiva y de mercado, se identifica la falta de un plan estratégico de publicidad y mercadeo como una debilidad significativa. Esta carencia limita la capacidad de la clínica para aprovechar oportunidades clave y mantener su competitividad en un mercado dinámico y exigente.

Por otro lado, la clínica cuenta con una sólida capacidad tecnológica y de innovación en el campo oftalmológico. Sin embargo, la falta de coordinación entre áreas afecta la eficiencia operativa y la productividad, lo que impide maximizar el potencial de estas capacidades técnicas.

En cuanto al talento humano, aunque existe una experiencia técnica adecuada, la falta de un plan de estímulos y desarrollo profesional representa una amenaza para la motivación y el compromiso de los empleados, lo que podría afectar la calidad del servicio ofrecido.

Al analizar el entorno externo mediante el análisis PESTEL y las fuerzas de Porter, se identifican diversos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan en las operaciones de la clínica.

En el ámbito político, las propuestas de reforma en el sistema de salud lideradas por el presidente Gustavo Petro plantean cambios significativos que podrían alterar tanto la operación como las finanzas de la clínica. Además, el aumento del salario mínimo y la reducción de la jornada laboral añaden desafíos financieros adicionales.

En cuanto al entorno económico, el panorama en Colombia presenta desafíos inflacionarios y de tasas de interés, pero también ofrece oportunidades de crecimiento y eficiencia en la

gestión empresarial, lo que implica la necesidad de una estrategia sólida para adaptarse a estos cambios.

En el ámbito social y tecnológico, la implementación de innovaciones tecnológicas en oftalmología abre la puerta a mejoras significativas en la calidad de los servicios y la eficiencia operativa de la clínica. Sin embargo, se destaca la importancia de la formación continua del personal y la adaptación a estas nuevas tecnologías para mantener la competitividad y la calidad en la prestación de servicios oftalmológicos.

En lo que respecta al entorno ambiental y legal, la gestión adecuada de residuos y el cumplimiento de regulaciones ambientales y de salud son fundamentales para garantizar la calidad de los servicios y el cumplimiento de las normativas gubernamentales.

Por último, al evaluar las fuerzas de Porter, se identifica el poder de negociación de proveedores y clientes, así como la amenaza de nuevos competidores en el mercado oftalmológico. Se destaca la necesidad de desarrollar estrategias para atraer pacientes y diversificar los servicios ofrecidos, manteniendo siempre el enfoque en aumentar la cuota de mercado y mejorar la rentabilidad.

En conclusión, es necesario que la Clínica de la Visión del Valle inicie la ejecución de proyectos estratégicos alineados con sus objetivos misionales para alcanzar una nueva visión institucional. Esto incluye establecer un plan global de mercadeo, fortalecer las comunicaciones y desarrollar un plan estratégico de talento humano. Estas iniciativas son esenciales para posicionar a la clínica de manera competitiva y garantizar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

El presente trabajo proporciona una comprensión general de la situación actual de la clínica en relación con su entorno interno y externo, lo que facilitará la toma de decisiones informadas y estratégicas por parte de la alta gerencia. Al entregar un mapa de ruta basado en este análisis, se proporciona una guía clara para iniciar la fase de formulación estratégica, permitiendo que la alta gerencia tome decisiones alineadas con los objetivos organizacionales y asegurando el éxito futuro de la Clínica de la Visión del Valle.

10. RECOMENDACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN

- 1- Realizar una revisión por parte de la alta gerencia del direccionamiento estratégico de la empresa. Es importante destacar que la última actualización registrada en el historial de cambios data de enero de 2018. Esta revisión es crucial para garantizar que la empresa esté alineada con los cambios del entorno empresarial y pueda adaptarse a las nuevas tendencias y desafíos del mercado. Al mantener actualizado el direccionamiento estratégico, la empresa podrá tomar decisiones más informadas y efectivas, lo que aumentará su capacidad para aprovechar oportunidades y mitigar riesgos en un entorno empresarial en constante cambio.
- 2- Actualizar la misión, visión, políticas, objetivos, principios y valores institucionales de la empresa, dado que su última actualización registrada es de enero de 2014 debido a un cambio de razón social. Este proceso debe abordarse de manera integral y participativa, involucrando a todas las áreas y niveles de la empresa. Al actualizar estos elementos fundamentales, la empresa podrá alinearse adecuadamente con su entorno actual y futuro, reafirmar su propósito y dirección estratégica, así como establecer un marco claro y coherente para guiar las acciones y decisiones de todos los colaboradores. Esta actualización es vital para garantizar el crecimiento y la competitividad en el mercado, y para asegurar que la empresa esté preparada para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades que se presenten.
- 3- En el análisis del entorno externo, se han identificado amenazas latentes, como las reformas en los sectores de la salud y laboral, que demandan una atención y planificación inmediata para mitigar su impacto en el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la clínica. Como recomendación estratégica, se propone desarrollar o actualizar el sistema de información para optimizar la gestión de procesos internos y mejorar la interoperabilidad con prestadores de servicios externos de otras especialidades, con el objetivo de garantizar una atención integral al paciente. Además, se sugiere implementar horarios flexibles y la modalidad de teletrabajo para reducir la carga de trabajo relacionada con temas administrativos y concentrar los recursos y tiempo en la atención presencial de los pacientes, lo que contribuirá a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios prestados por la clínica. Esta combinación de acciones permitirá afrontar de manera más efectiva las amenazas identificadas y fortalecer la capacidad de la clínica para adaptarse a un entorno cambiante y competitivo.
- 4- Se recomienda implementar un plan de capacitación continua para los empleados, enfocado en el fortalecimiento de habilidades blandas como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y el liderazgo, además de su formación técnica y profesional.

Este enfoque busca promover una cultura organizacional basada en una comunicación abierta, transparente y efectiva en la clínica. El objetivo es abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.

- 5- De acuerdo con las observaciones de los líderes de cada área, se identificó durante el análisis la oportunidad de mejorar al especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios para cada área, asignándoles de manera acorde a objetivos específicos. Además, se recomienda establecer indicadores que permitan realizar un seguimiento y evaluar los resultados obtenidos. Esta acción facilitará una asignación más eficiente de recursos y una mejor alineación de estos con los objetivos estratégicos de la clínica, lo que contribuirá a mejorar la eficacia y el rendimiento general de la organización.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Delgado, C. A., Guatavita Arango, A. P., Isaac Cañaveral, D., & Mateus Camargo, N. (2021). Diseñar una propuesta de centro de experiencia para mejorar la atención en canales presenciales administrativos de los afiliados de una EPS [Tesis doctoral, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO]. Recuperado de <https://repository.uniminuto.edu/xmlui/handle/10656/13380>
- Álvarez Peña, Y. (2022). Propuesta plan estratégico ASAD S.A.S. [Tesis de pregrado, Universidad EIA]. Recuperado de <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/5235>
- Álvarez, J. A., & Bernal, D. (2022). Diseño del modelo de direccionamiento estratégico para la Clínica Mediocenter [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/12013>
- Ansoff, Igor, & Mc Donnell, Edward. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall.
- Arbeláez, C. A., & Rincón, O. (2023). Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo empresarial AIS/Logytec [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/12496>
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De la Cruz Lara, L. M., y López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254. Recuperado de <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas.. *Scientia Et Technica*, 3(23). Recuperado de <https://doi.org/10.22517/23447214.7385>
- Balaguera Ramírez, L. F., Delgado Amaya, J. D., y Tarazona Moreno, L. A. (2022). Modelo de gestión del conocimiento para la subred integrada de servicios de salud Centro Oriente ESE [Tesis de maestría, Maestría en Administración de Empresas-MBA–Virtual]. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11757>
- Banco Mundial. (07 de 06 de 2023). Colombia: panorama general. Recuperado el 27 de 06 de 2023, de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Banco Mundial. (07 de 09 de 2022). Colombia lidera el camino hacia la sostenibilidad en América Latina. Recuperado el 05 de 07 de 2023, de Banco Mundial BIRF-AIF: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/08/31/colombia-leading-the-path-to-sustainability-in-latin-america>

- Benítez Del Castillo, J. M., Alejandro Alba, N., Henares, I., Ferraris, M. P., y Águila, M. (2023). Estudio IMPULSO: impacto de la COVID-19 en el presente de la oftalmología centrada en superficie ocular y tendencias de futuro. *Archivos de la Sociedad Española de Oftalmología*, 98(4), 213–219. <https://doi.org/10.1016/j.oftal.2023.01.004>
- Cacho-Elizondo, S. (13 de 05 de 2019). Nuevas tecnologías para innovar en el sector salud. Recuperado el 04 de 07 de 2023, de Newsmedia: <https://www.ipade.mx/2019/05/13/nuevas-tecnologias-para-innovar-en-el-sector-salud/#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20del%20sector%20salud,%C3%B3rganos%20artificiales%20y%20pr%C3%B3tesis%20rob%C3%B3ticas.>
- Chacón De Alba, K., Sepúlveda Galán, A., Chacón De Alba, K., y López Barbosa, L. (2022). Propuestas estratégicas dirigidas al servicio de enfermería para el fortalecimiento del clima organizacional en la IPS viva 1a regional centro oriente en el segundo semestre del año 2022 [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud FUCS]. Recuperado de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/handle/001/3248>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamerica.
- Colombia: panorama general. (s/f). World Bank. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Countrymeters. (27 de 06 de 2023). Colombia población. Recuperado el 27 de 06 de 2023, de <https://countrymeters.info/en/Colombia>
- De la Os, S. L. (2020). Diseño para el 2021 de un plan de atención al cliente, que fortalezca la imagen corporativa de la caja de compensación familiar del departamento de córdoba, a través de la subdirección de servicios. [Proyecto aplicado]. Repositorio Institucional UNAD. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/39293>
- de la Rosa Albuquerque, A., Lozano Carrillo, O., y López Brabilla, A. (2018). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración Y Organizaciones*, 16(30), 19–50. Recuperado de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/103>
- Delgado Palacios, K. J. (s/f). Diseño de un Plan de Mejora para la Empresa Global Safe Salud en el Sistema de Gestión Basados en el Servicio de Información y Atención al Usuario. Recuperado de <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1131>

- Delgado Salazar, L. C., & Chacón Zambrano, L. A. (2022). Percepción de la calidad de la atención en el servicio de neurocirugía en el Hospital Militar Central de Bogotá. Recuperado de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/handle/001/3249>
- DETECCION TEMPRANA DE LOS DEFECTOS REFRACTIVOS EN ESCOLARES. (s/f.). Recuperado el 4 de July de 2023, de Ministerio de Salud y Protección Social: https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/ab-ece-defectos-refractivos.pdf?fbclid=IwAR3Pu1f1_Yf3F--9BEfTXrN8QfUwY_VjMY_wXcMlcWeSKqGt9ZsP3pEkvKM
- El Banco de la República subió las tasas de interés al 13 %. (30 de marzo de 2023). Recuperado el 26 de June de 2023, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/tasas-de-interes-banco-de-la-republica-subio-las-tasas-al-13-580674>
- EMIS University. (4 de March de 2023). Recuperado el 26 de June de 2023, de: <https://www-emis-com.bd.univalle.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=1186961>
- García Lara, F. J. (2023, 03 23). El régimen único de tarifas: ¿una solución o un riesgo? Retrieved 08 21, 2023, from <https://neuroeconomix.com/es/el-regimen-unico-de-tarifas-una-solucion-o-un-riesgo/>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutierrez, I. A., & Gutierrez, V. E. (2020). Plan De Direccionamiento Estratégico, Empresa Laboratorio Diagnosticamos SAS, División Ambiental. [Proyecto aplicado]. Repositorio Institucional UNAD. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/39067>
- Jaramillo, I. (20 de Abril de 2020). Las cuentas impagables del sistema de salud. Recuperado el 26 de June de 2023, de Razón Pública: <https://razonpublica.com/las-cuentas-impagables-del-sistema-salud/>
- Jun, 17. (s/f). La COVID-19 afectó el funcionamiento de los servicios de salud para enfermedades no transmisibles en las Américas. Paho.org. Recuperado el 21 de noviembre de 2023, de <https://www.paho.org/es/noticias/17-6-2020-covid-19-afecto-funcionamiento-servicios-salud-para-enfermedades-no>
- Lizcano, D. M., Montoya, L., y Rojas, L. A. (2022). Implementación de la metodología seis sigmas para optimizar los tiempos del indicador puerta balón en un servicio de hemodinamia [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/11632>.

- López Escobar, Y., y Benachi Tombe, D. (2021). Diagnóstico del clima organizacional del hospital local del municipio de Yotoco para el año 2021. Universidad del Valle. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/26137>
- Montoya Márquez, G. (2021). Modelo de negocio para farmacia Santa Fe [Tesis doctoral, Universidad EAFIT]. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30940/FINAL.pdf>
- Narváez Corrales, A., & Vallejo Daza, K. (2022). Direccionamiento estratégico para la Droguería Servidescuento Uno en el municipio de Puerto Tejada - Cauca en el periodo 2022-2024. Universidad del Valle. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/22604>
- Organización Panamericana de la Salud. (s/f.). Determinantes Ambientales de Salud. Recuperado el 08 de 07 de 2023, de <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-ambientales-salud>
- Osorio, J. (4 de Abril de 2017). PROGRAMA NACIONAL DE ATENCIÓN INTEGRAL EN SALUD VISUAL 2016-2022. Recuperado el 4 de July de 2023, de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/programa-nal-salud-visual-2016.pdf>
- Pagos por servicios de salud e incentivos de los prestadores. (2023, February 24). Banco de la República. Retrieved August 21, 2023, from <https://www.banrep.gov.co/es/blog/pagos-servicios-salud-incentivos-prestadores>
- Panorama económico de Colombia. (Junio de 2023). Recuperado el 26 de June de 2023, de OECD: <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>
- Pérez Madrid, D., Posada Acevedo, L. (2021). Propuesta de planeación estratégica administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S. en la ciudad de Cartago. Universidad del Valle. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21566>
- Petro, G. (3 de March de 2023). ¿Por qué es tan polémica la reforma a la salud que impulsa Gustavo Petro? Recuperado el 26 de June de 2023, de France 24: <https://www.france24.com/es/salud/20230303-por-qu%C3%A9-es-tan-pol%C3%A9mica-la-reforma-a-la-salud-que-impulsa-gustavo-petro-en-colombia>
- Petro, G. (7 de agosto de 2022). El plan de gobierno de Gustavo Petro: propuestas y compromisos para seguir con lupa. Recuperado el 26 de June de 2023, de Universidad Javeriana: <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/plan-de-gobierno-propuestas-de-gustavo-petro/>

- Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: así se gastarán los recursos en el gobierno Petro | Más Colombia. (30 de May de 2023). Recuperado el 26 de June de 2023, de Mas Colombia: <https://mascolombia.com/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-asi-se-gastaran-los-recursos-en-el-gobierno-petro/>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Reyes Gonzales, L. S. (6 de noviembre de 2020). Elaboración de matriz EFI-EFE en excel [Video]. YouTube. Obtenido de <https://youtu.be/x9XC7joB7TU>
- Rico, S. M. (s/f.). Cambios en salud que trae el Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado el 26 de June de 2023, de CONSULTORSALUD: <https://consultorsalud.com/plan-nacional-de-desarrollo-cambios-salud/>
- Robles Salguero, R., Serrano Mantilla, H., Serrano Mantilla, G., Gaibor Vera, F., Armijo Borja, G., y Fernández Lorenzo, A. (2019). RETOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE SALUD. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3). Recuperado de <https://revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/10>
- Salas Subía, M. A., Castro Lucero, L. M., Salas Subía, J. C. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Científica Hallazgos21*, 3(2), 213-227. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Salud visual en todo el curso de vida. (13 de octubre de 2022). Recuperado el 4 de July de 2023, de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Salud-visual-en-todo-el-curso-de-vida.aspx>
- Serna Gómez. (2014). Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica (Decimoprimera edición, actualizada con nuevos contenidos.). 3R Editores.
- SOBRE EL SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD. (s/f.). Recuperado el 9 de July de 2023, de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PSA/abece-sistema-obligatorio-garantia-calidad.pdf>
- Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Sánchez Soto, G. A., Treviño Ayala, M. E., y Anzola González, E. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18a. ed. --.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Untitled. (6 de February de 2023). Recuperado el 26 de June de 2023, de Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano:

<https://petro.presidencia.gov.co/Documents/230206-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2022-2026.pdf>

- Vega Armenta, A. J. (2012). El análisis y la formulación de estrategias como elemento de la competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el área metropolitana de Bucaramanga. *Revista CIFE: Lecturas De Economía Social*, 14(20), 83. <https://doi.org/10.15332/s2248-4914.2012.0020.04>
- Villavicencio-Caparó, E., Correa-Carrera, K., & Espín-Cazar, A. G. (2022). Fundamentos de gerencia aplicados a salud (PARTE II). *Killkana Social*, 6(1), 57–66. Recuperado de: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i1.1028>
- World Bank. (07 de 06 de 2023). Colombia: panorama general. Recuperado el 27 de 06 de 2023, de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- World Bank. (07 de 09 de 2022). Colombia lidera el camino hacia la sostenibilidad en América Latina. Recuperado el 05 de 07 de 2023, de Banco Mundial BIRF-AIF: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/08/31/colombia-leading-the-path-to-sustainability-in-latin-america>

12. ANEXOS

Anexo 1. Modelo encuesta análisis interno “CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE”

ENCUESTA ANÁLISIS INTERNO CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE

Esta encuesta forma parte del trabajo de grado realizado por los estudiantes Iván Escobar y Julián Obando, quienes están buscando obtener el título de Administrador de Empresas en la Universidad del Valle. El objetivo principal de esta encuesta es llevar a cabo un análisis de la situación interna de la empresa "CLÍNICA DE LA VISIÓN DEL VALLE" con fines educativos.

En este cuestionario, les solicitamos que respondan 'Sí', 'No' o "No sabe" a cada una de las preguntas en relación con la empresa. Les alentamos a ser imparciales y a realizar un análisis global de la organización antes de dar su respuesta.

Es importante destacar que todas sus respuestas se tratarán con absoluta confidencialidad y anonimato, y se utilizarán exclusivamente con propósitos académicos. Los resultados individuales no se compartirán con terceros y servirán como punto de partida para identificar áreas que requieren desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

CAPACIDAD DIRECTIVA

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico actualizado y que se ajuste a las condiciones actuales del entorno?
Si ___ No___ No sabe___
2. ¿La organización tiene definidas la misión, la visión y los objetivos que se desean alcanzar?
Si ___ No___ No sabe___
3. ¿Se asignan recursos de acuerdo con metas y objetivos específicos?
Si ___ No___ No sabe___
4. ¿Considera que la estructura organizacional permite una rápida toma de decisiones y una ejecución ágil?
Si ___ No___ No sabe___
5. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía que promueva la participación de los colaboradores y la toma de decisiones informadas?

Si ___ No___ No sabe___

6. ¿La empresa cuenta con un plan de manejo de la inflación para mitigar sus efectos?
Si ___ No___ No sabe___
7. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo?
Si ___ No___ No sabe___
8. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas de las estrategias y operaciones de la empresa, con el fin de responder al entorno cambiante?
Si ___ No___ No sabe___
9. ¿La empresa cuenta con estrategias para enfrentar la competencia con el fin de aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas?
Si ___ No___ No sabe___

CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADO

10. ¿La empresa realiza y utiliza investigaciones de mercado con relación a clientes y competidores?
Si ___ No___ No sabe___
11. ¿La empresa cuenta con un sistema de planificación de mercados que incluye la medición del potencial del mercado en el que opera?
Si ___ No___ No sabe___
12. ¿La empresa ha definido la rentabilidad por servicios, mercadeo y territorios?
Si ___ No___ No sabe___
13. ¿La empresa tiene objetivos definidos para su línea de servicios?
Si ___ No___ No sabe___
14. ¿La empresa tiene objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad y presupuestos establecidos?
Si ___ No___ No sabe___
15. ¿La empresa realiza una evaluación del impacto de su publicidad?
Si ___ No___ No sabe___
16. ¿La empresa invierte en I&D para el desarrollo de nuevos productos o servicios?

Si ___ No___ No sabe___

CAPACIDAD FINANCIERA

17. ¿La empresa tiene la capacidad de inversión en nuevos proyectos?

Si ___ No___ No sabe___

18. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo necesita y dispone de suficiente liquidez para respaldar sus operaciones?

Si ___ No___ No sabe___

19. ¿La empresa realiza auditorías financieras periódicas para evaluar su situación económica y financiera?

Si ___ No___ No sabe___

20. ¿La empresa realiza una planeación tributaria para optimizar su situación fiscal y cumplir con las obligaciones tributarias de manera eficiente?

Si ___ No___ No sabe___

21. ¿La información contable en la empresa es oportuna, confiable y se utiliza como una herramienta efectiva para la toma de decisiones?

Si ___ No___ No sabe___

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

22. ¿La empresa cuenta con la capacidad técnica necesaria para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente?

Si ___ No___ No sabe___

23. ¿La empresa cuenta con la capacidad de innovación necesaria para desarrollar y aplicar nuevas ideas y enfoques en sus operaciones?

Si ___ No___ No sabe___

24. ¿Los productos o servicios de la empresa ofrecen un valor agregado que los diferencia en el mercado?

Si ___ No___ No sabe___

25. ¿Existe un alto nivel de coordinación e integración entre las áreas de la empresa para llevar a cabo eficazmente las operaciones?

Si ___ No___ No sabe___

26. ¿Considera que la empresa es efectiva en la prestación de sus servicios?

Si ___ No___ No sabe___

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

27. ¿Los empleados de la empresa tienen la experiencia técnica necesaria para realizar sus funciones de manera efectiva?

Si ___ No___ No sabe___

28. ¿La organización tiene un plan de estímulos establecido para sus colaboradores que fomente la motivación en el entorno laboral?

Si ___ No___ No sabe___

29. ¿La empresa mide y tiene establecido un índice de desempeño para evaluar el rendimiento de sus operaciones y empleados?

Si ___ No___ No sabe___

30. ¿Los colaboradores tienen la oportunidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de la empresa?

TU OPINIÓN ES IMPORTANTE

31. ¿Qué aspectos consideras que la IPS Clínica de la Visión del Valle podría mejorar, ya sea con relación a los factores evaluados o cualquier otro aspecto que consideres relevante?

Anexo 2. Tabla de resultados de preguntas cerradas de la encuesta de análisis interno de la clínica de la Visión del Valle y clasificación de evaluación.

FACTORES	Si		No		No sabe		Clasificación evaluación
	n	%	n	%	n	%	
Capacidad Directiva							
1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico actualizado y que se ajuste a las condiciones actuales del entorno?	7	30.4%	10	43.5%	6	26.1%	DEBILIDAD MEDIA

2. ¿La organización tiene definidas la misión, la visión y los objetivos que se desean alcanzar?	16	69.6%	6	26.1%	1	4.3%	FORTALEZA MEDIA
3. ¿Se asignan recursos de acuerdo a metas y objetivos específicos?	11	47.8%	8	34.8%	4	17.4%	DEBILIDAD BAJA
4. ¿Considera que la estructura organizacional permite una rápida toma de decisiones y una ejecución ágil?	9	39.1%	14	60.9%	0	0.0%	DEBILIDAD BAJA
5. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía que promueva la participación de los colaboradores y la toma de decisiones informadas?	9	39.1%	10	43.5%	4	17.4%	DEBILIDAD BAJA
6. ¿La empresa cuenta con un plan de manejo de la inflación para mitigar sus efectos?	4	17.4%	9	39.1%	10	43.5%	DEBILIDAD MEDIA
7. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo en la empresa son fácilmente comprensibles y proporcionan de manera precisa las responsabilidades, requisitos y expectativas asociadas con cada puesto?	13	56.5%	8	34.8%	2	8.7%	FORTALEZA BAJA
8. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas de las estrategias y operaciones de la empresa, con el fin de responder al entorno cambiante?	7	30.4%	14	60.9%	2	8.7%	DEBILIDAD MEDIA
9. ¿La empresa cuenta con estrategias para enfrentar la competencia con el fin de aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas?	7	30.4%	12	52.2%	4	17.4%	DEBILIDAD MEDIA
Capacidad Competitiva y de Mercado							
10. ¿La empresa realiza y utiliza investigaciones de mercado en relación a clientes y competidores?	4	17.4%	12	52.2%	7	30.4%	DEBILIDAD MEDIA
11. ¿La empresa cuenta con un sistema de planificación de mercados que incluye la medición	1	4.3%	14	60.9%	8	34.8%	DEBILIDAD ALTA

del potencial del mercado en el que opera?							
12. ¿La empresa ha establecido de manera clara y específica los objetivos de rentabilidad en relación con sus servicios y estrategias de mercadeo?	4	17.4%	7	30.4%	12	52.2%	DEBILIDAD MEDIA
13. ¿La empresa tiene objetivos definidos para sus líneas de servicios?	19	82.6%	3	13.0%	1	4.3%	FORTALEZA MEDIA
14. ¿La empresa tiene objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad y presupuestos establecidos?	6	26.1%	13	56.5%	4	17.4%	DEBILIDAD MEDIA
15. ¿La empresa realiza una evaluación del impacto de su publicidad?	2	8.7%	14	60.9%	7	30.4%	DEBILIDAD ALTA
16. ¿La empresa invierte en I&D para el desarrollo de nuevos productos o servicios?	2	8.7%	11	47.8%	10	43.5%	DEBILIDAD ALTA
Capacidad Financiera							
17. ¿La empresa tiene la capacidad de inversión en nuevos proyectos?	15	65.2%	2	8.7%	6	26.1%	FORTALEZA BAJA
18. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo necesita y dispone de suficiente liquidez para respaldar sus operaciones?	13	56.5%	2	8.7%	8	34.8%	FORTALEZA BAJA
19. ¿La empresa realiza auditorías financieras periódicas para evaluar su situación económica y financiera?	10	43.5%	2	8.7%	11	47.8%	DEBILIDAD BAJA
20. ¿La empresa realiza una planeación tributaria para optimizar su situación fiscal y cumplir con las obligaciones tributarias de manera eficiente?	10	43.5%	1	4.3%	12	52.2%	DEBILIDAD BAJA
21. ¿La información contable en la empresa es oportuna, confiable y se utiliza como una herramienta efectiva para la toma de decisiones?	14	60.9%	1	4.3%	8	34.8%	FORTALEZA BAJA

Capacidad Tecnológica							
22. ¿La empresa cuenta con la capacidad técnica necesaria para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente?	17	73.9%	4	17.4%	2	8.7%	FORTALEZA MEDIA
23. ¿La empresa cuenta con la capacidad de innovación necesaria para desarrollar y aplicar nuevas ideas y enfoques en sus operaciones?	15	65.2%	7	30.4%	1	4.3%	FORTALEZA BAJA
24. ¿Los productos o servicios de la empresa ofrecen un valor agregado que los diferencia en el mercado?	15	65.2%	5	21.7%	3	13.0%	FORTALEZA BAJA
25. ¿Existe un alto nivel de coordinación e integración entre las áreas de la empresa para llevar a cabo eficazmente las operaciones?	9	39.1%	14	60.9%	0	0.0%	DEBILIDAD BAJA
26. ¿Considera que la empresa es efectiva en la prestación de sus servicios?	16	69.6%	6	26.1%	1	4.3%	FORTALEZA MEDIA
Capacidad del Talento Humano							
27. ¿Los empleados de la empresa tienen la experiencia técnica necesaria para realizar sus funciones de manera efectiva?	19	82.6%	2	8.7%	2	8.7%	FORTALEZA MEDIA
28. ¿La organización tiene un plan de estímulos establecido para sus colaboradores que fomente la motivación en el entorno laboral?	4	17.4%	13	56.5%	6	26.1%	DEBILIDAD MEDIA
29. ¿La empresa mide y tiene establecido un índice de desempeño para evaluar el rendimiento de sus operaciones y empleados?	12	52.2%	7	30.4%	4	17.4%	FORTALEZA BAJA
30. ¿Los colaboradores tienen la oportunidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de la empresa?	10	43.5%	11	47.8%	2	8.7%	DEBILIDAD BAJA

Anexo 3. Tabla de respuesta de pregunta cerrada de la encuesta de análisis interno de la clínica de la Visión del Valle.

	31. ¿Qué aspectos consideras que la IPS Clínica de la Visión del Valle podría mejorar, ya sea en relación con los factores evaluados o cualquier otro aspecto que consideres relevante?
1	Salarios
2	n/a
3	Continuar implementando sus procesos de manera correcta y continuar con una buena planificación para mitigar y prevenir riesgos; tanto financieros, como operativos, como legales, como reputacionales, entre otros.
4	Evaluación del personal, Innovación y desarrollo
5	N/A
6	Mejorar el perfil de algunos líderes de la empresa siendo muy objetivos
7	Definir objetivos estratégicos
8	Nuevas estrategias de negocio organizacionales basadas en logros y objetivos iniciando desde el ingreso del cliente que es el paciente, acogiéndose para que el negocio sea sostenible y no se pierda la oportunidad de darle la mejor atención.
9	Más comunicación efectiva
10	La clínica de la Visión del Valle es una empresa que a pulso ha ido ganando reconocimiento en el mercado principalmente como prestador de las EPS, sin embargo, falta publicidad para darse a conocer y atraer clientes particulares que hagan más rentable la empresa. Actualmente la visión, misión, políticas de calidad etc., están desactualizadas por lo que puede ser motivo de no tener un enfoque unificado para cumplimiento global de metas.
11	Actualizar direccionamiento estratégico
12	Mejorar la comunicación asertiva y una planeación del proceso.

13	Considero que la clínica va en vía de desarrollo, optimizando los servicios prestados y así mismo haciendo que sus colaboradores se puedan instruir cada vez más y contribuir con la empresa.
14	Realizar más jornadas de integración de los colaboradores en la cual se sientan valorados por la organización. Fortalecer el liderazgo de todos los jefes a cargo, ejecutando planes de trabajo efectivos y evaluando su desempeño laboral.
15	Actualizar la planeación estratégica con base en las necesidades actuales, con objetivos que permitan a todos los colaboradores tener claridad dónde estamos y para dónde nos dirigimos, inversión en planes de formación que permita el desarrollo de competencias en los colaboradores, fortalecer liderazgo.
16	Por mejorar está la comunicación interna frente a situaciones de contingencia presentadas ya sea por temas tecnológicos o humanos. El liderazgo efectivo es fundamental en toda empresa, sin embargo, en la clínica no es efectivo en algunas circunstancias que ameritan de la atención de las personas llamadas a liderar.
17	Que antes de realizar cualquier cambio debe realizar una planeación, pensando en el bienestar tanto de la IPS como en el usuario e involucra los procesos a los que involucra este cambio y tener en cuenta la opinión de los líderes. Además, es importante definir qué es lo que la clínica quiere conseguir y que camino seguir y así todos los colaboradores estén alineados con este objetivo.
18	Tener en cuenta la opinión de los empleados.
19	Tener en cuenta la opinión de los colaboradores
20	La comunicación entre las diferentes áreas
21	Creo que se debería incentivar más al personal para seguir desempeñándose en cada una de sus áreas y tener la posibilidad de capacitaciones, seminarios, cursos etc., que enriquezcan en conocimiento para cada uno.
22	COMUNICACIÓN DEFICIENTE Y UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD
23	Planeación, estrategias,