

**PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TIAN IPS SAS
DE LA CIUDAD DE PALMIRA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE
Septiembre 2012**

**PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TIAN IPS SAS
DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

KAREN VIVIANA GRUESO GOMEZ

**DIRECTORA:
OMAIRA MOSQUERA
Magister en empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE
MAYO 2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Coordinador del Programa

Presidente Jurado

Docente Univalle
Jurado

Docente Univalle
Jurado

Dra. Martha Isabel Murillo Valencia
Gerente General TIAN IPS SAS

PALMIRA VALLE
Septiembre 2012

DEDICATORIA

A Dios, primeramente por proveerme salud, sabiduría y el entendimiento necesario para alcanzar la cima de mis metas a nivel profesional.

A mis padres Elizabeth Gómez Ortiz y Clímaco Antonio Grueso Cárdenas por su apoyo incondicional, por sus esfuerzos constantes, por construir un futuro mejor, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles y por sus oraciones las cuales me llenaban de fuerza cada vez que sentía desmayar.

A mi hermana Catty Liceth Grueso Gómez, por ser mi amiga incondicional la cual siempre esta apoyándome, dándome una voz de aliento y enseñándome que en la vida todo necesita sacrificio y dedicación.

A mi novio Jordy Itamar Aguirre Brand por su esfuerzo, acompañamiento y dedicación durante la elaboración de mi trabajo.

A mi familia por estar siempre prestos a ayudarme y dar lo mejor de sí para que pueda alcanzar todas mis metas.

A mis maestros de universidad, por haber forjado durante todos estos años las bases suficientes para la realización de este trabajo.

A mis compañeros y amigos, por compartir sus conocimientos, experiencias y tiempo valioso llenos de felicidad y tristeza que nos ayuda a forjarnos mejor en la etapa de la vida.

A todas aquellas personas que no menciono pero que de alguna forma manifestaron su apoyo incondicional en el cumplimiento de éste objetivo.

KAREN VIVIANA GRUESO

AGRADECIMIENTOS

A la universidad del Valle, por habernos brindado una excelente formación y aprendizaje que nos conllevan a un mejor desempeño en la vida laboral.

A la coordinadora del programa de Administración de Empresas, Especialista en negocios Internacionales y Administradora de Empresas María Fernanda Ayala, por su brillante labor y acompañamiento en el transcurso de nuestra formación profesional.

A nuestros maestros, tutor(a) y amigo (a), Licenciado Holbein Giraldo y Licenciada Omaíra Mosquera, quienes con sus conocimientos nos dieron las pautas necesarias para la elaboración de mi proyecto de grado.

Al personal administrativo y directivo de la empresa TIAN IPS SAS, por su apoyo en la elaboración y ejecución de mi proyecto de grado

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Enunciado del problema	16
1.2 Formulación del problema	17
1.3 Sistematización del problema	17
1.4 Árbol de problemas de la empresa tian ips sas	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 Objetivo general	20
2.2 Objetivos específicos	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1 Marco teórico	23
4.2 Marco conceptual	33
4.3 Marco contextual	37

4.4 Marco jurídico-legal	40
5. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN	42
5.1 Tipo de investigación	42
5.2 Fuentes primarias	43
5.3 Fuentes secundarias	43
5.4 Métodos y/o herramientas	43
5.5 Técnicas primarias	44
5.6 Técnicas secundarias	44
 CAPITULO I	 45
6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TIAN IPS SAS.	45
6.1 Descripción de la empresa	45
6.1.1 Reseña histórica	45
6.1.2 Aspectos generales de la empresa tian ips sas	47
6.2 Diagnostico situacional de TIAN IPS SAS	54
6.3 Análisis de diagnostico del perfil de capacidad interna de la empresa tian ips sas “pci”	85
 CAPITULO II	 92
7. ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN LA EMPRESA TIAN IPS SAS “POAM”	92

CAPITULO III	104
8. PLAN DE ACCIÓN PARA la empresa tian ips sas 2012-2017	104
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
9.1 Conclusiones	115
9.2 Recomendaciones	117
ANEXOS	118
BIBLIOGRAFÍA	127

LISTADO DE GRÁFICOS

	PÁG.
Grafico 1. Planteamiento Del Problema.....	18
Grafico 2. Árbol de problema para la empresa TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira Valle.....	19
Grafico 3. Eslabones del Direccionamiento Estratégico	27
Grafico 4. Esquema de los elementos del análisis de la situación.....	33
Grafico 5. Estructura exterior TIAN IPS SAS	47
Grafico 6. Estructura interior 1 piso TIAN IPS SAS.....	48
Grafico 7. Estructura interior 2do piso TIAN IPS SAS.....	48
Grafico 8. Organigrama planteado en los estatutos de la empresa TIAN IPS SAS	53
Grafico 9. Ambiente laboral en la empresa.....	55
Grafico 10. Motivación de los trabajadores en la empresa TIAN IPS SAS	56
Grafico 11. Calificación de las relaciones informales.....	57
Grafico 12. Noción de los comentarios en las relaciones informales	58
Grafico 13. Ambiente laboral en la empresa.....	60
Grafico 14. Nivel de satisfacción al trabajar en grupo.....	62
Grafico 15. Tiempo de demora en la solución de un conflicto	63
Grafico 16. Nivel de agrado en la relación con los jefes	65
Grafico 17. El cargo que el trabajador desempeña cumple con sus expectativas	66
Grafico 18. El trabajador se siente a gusto con su salario	67

Grafico 19. Los trabajadores se sienten identificados en TIAN IPS SAS.....	68
Grafico 20. Los trabajadores sienten confusión a la hora de desarrollar su labor .	69
Grafico 21. Los trabajadores tienen sobre carga de trabajo	70
Grafico 22. Los empleados trabajarían horas extras sin remuneración	71
Grafico 23. Cuanta importancia TIAN IPS brinda a factores como los mencionados	73
Grafico 24. Las labores de los trabajadores son reconocidas por la empresa.....	75
Grafico 25. Hay disponibilidad de recursos en la empresa	76
Grafico 26. Se estimula la formación profesional de los trabajadores	77
Grafico 27. Los trabajadores están de acuerdo con la forma de desarrollo de su trabajo.....	78
Grafico 28. Tipo de estilo administrativo	79
Grafico 29. Están marchando las cosas bien en la organización.....	80
Grafico 30. Los trabajadores conocen el direccionamiento estrategico	81
Grafico 31. Cruce de variables: Estrategias FO.....	100
Grafico 32. Cruce de variables: Estrategias FA	101
Grafico 33. Cruce de variables: Estrategias DA.....	102
Grafico 34. Cruce de variables: Estrategias DO	103

LISTADO DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Matriz FODA para la formulación de estrategias	30
Tabla 2. Ambiente laboral en la empresa	54
Tabla 3. Motivación de los trabajadores en la empresa TIAN IPS SAS	55
Tabla 4. Calificación de las relaciones informales	56
Tabla 5. Noción de los comentarios en las relaciones informales.....	58
Tabla 6. Ambiente laboral en la empresa	60
Tabla 7. Nivel de satisfacción al trabajar en grupo	62
Tabla 8. Tiempo de demora en la solución de un conflicto	63
Tabla 9. Nivel de agrado en la relación con los jefes.....	64
Tabla 10. El cargo que el trabajador desempeña cumple con sus expectativas...	65
Tabla 11. El trabajador se siente a gusto con su salario.....	67
Tabla 12. Los trabajadores se sienten identificados en TIAN IPS SAS	68
Tabla 13. Los trabajadores sienten confusión a la hora de desarrollar su labor	69
Tabla 14. Los trabajadores tienen sobre carga de trabajo.....	70
Tabla 15. Los empleados trabajarían horas extras sin remuneración.....	71
Tabla 16. Importancia que TIAN IPS brinda a factores como los mencionados	72
Tabla 17. Las labores de los trabajadores son reconocidas por la empresa	74
Tabla 18. Hay disponibilidad de recursos en la empresa.....	75
Tabla 19. Se estimula la formación profesional de los trabajadores	76

Tabla 20. Los trabajadores están de acuerdo con la forma de desarrollo de su trabajo.....	77
Tabla 21. Tipo de estilo administrativo.....	78
Tabla 22. Están marchando las cosas bien en la organización	79
Tabla 23. Los trabajadores conocen el direccionamiento estrategico.....	80
Tabla 24. Principales problemas que tiene TIAN IPS SAS	82
Tabla 25. Principales problemas que tiene TIAN IPS SAS	83
Tabla 26. Análisis de Diagnostico “PCI”.....	85
Tabla 27. Análisis Interno “PCI” la empresa TIAN IPS SAS de Palmira	90
Tabla 28. Análisis de Diagnostico “POAM”	92
Tabla 29. Análisis Competitivo De TIAN IPS SAS	97
Tabla 30. Análisis DOFA para TIAN IPS SAS	98
Tabla 31. Situación estratégica de la empresa	104
Tabla 32. Mix marketing para la empresa TIAN IPS SAS Julio de 2012 – Junio de 2013.....	106

ANEXOS

Anexo A. Evaluación de clima organizacional TIAN IPS SAS	118
Anexo B. Encuesta realizada a la Dra. Martha Isabel Murillo	122
Anexo C. Folleto cliente preferencial	123

RESUMEN

TIAN IPS SAS es una empresafundada por la Doctora Martha Isabel Murillo, ubicada en la ciudad de Palmira y dedicada a la prestación de los servicios de Salud Ocupacional y Medicina Alternativa.

La complejidad del entorno en el cual se encuentran inmersas las organizaciones y sus diversas situaciones internas ha generado un campo de acción importante en el mundo actual y del cual el presente documento se hace participe. Con esto en mente se realiza la adaptación de diferentes referentes conceptuales para construir un Plan de marketing estratégico en la empresa TIAN IPS SAS, esperando contribuir así con los esfuerzos administrativos de la empresa.

El plan de marketing estratégico para TIAN IPSA SAS se realiza con el propósito de mejorar el posicionamiento de la empresa, a través de la ampliación del mercado meta.

El mejoramiento continuo, la competitividad y la necesidad de generar un valor agregado en busca de la satisfacción de los clientes, recurre a diferentes teorías administrativas las cuales brindan las bases necesarias para la puesta en marcha del plan de marketing estratégico.

Un plan de marketing estratégico permite a cualquier organización alcanzar las metas y objetivos propuestos por la empresa de tal manera que se genere una acción frente a las debilidades y amenazas que están presentes en el micro-entorno y el macro-entorno, además este plan orienta a las organizaciones a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Para el planteamiento un plan de marketing estratégico se debe ahondar en el análisis de los entornos y la creación de las diversas estrategias a través de la matriz DOFA y por ultimo contener esta información sobre el plan de acción

Al final del documento se exponen las recomendaciones a seguir y las conclusiones derivadas del trabajo de campo desarrollado en la empresa TIAN IPS SAS, sintetizando las contribuciones realizadas al interior de la organización.

Palabras claves: planeación estratégica, direccionamiento estratégico, plan de acción, matriz DOFA, diagnostico externo de la empresa, diagnostico interno de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El siguiente informe es presentado como trabajo de grado para optar por el título de Administrador (a) de Empresas de la Universidad del Valle; Sede Palmira. El objetivo final es identificar y crear las mejores estrategias de mercado de manera que permitan incrementar el número de clientes potenciales para la empresa TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira.

La empresa TIAN IPS SAS ha fijado como mercado objetivo a todas aquellas empresas ubicadas en la ciudad de Palmira sin realizar una discriminación por su actividad económica o tamaño, no obstante con esta investigación se busca no solo llegar a las empresas, sino también a la población palmirana en general.

- 1) ¿Cuales son las necesidades de los clientes?
- 2) ¿Cuál es la tendencia de compra en cuanto al servicio de Salud?
- 3) ¿Que precio estarían dispuestos a pagar por los servicios ofrecidos en la IPS?

De tal manera que esta información proporcione una visión global y profunda sobre los problemas de cómo incrementar los clientes potenciales dándole solución a ello; sin dejar de lado el excelente servicio y mejor calidad.

Para cumplir con el objetivo inmediato del trabajo en cuanto a la creación de estrategias que permitan incrementar el número de clientes potenciales, se va a utilizar unas técnicas sustentadas en herramientas y bases teóricas estudiadas durante la carrera.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

TIAN IPS SAS empresa de Salud Ocupacional y Medicina Alternativa, nace el 1 de Junio de 2009, cumpliendo hasta la fecha 2 años de haber ingresado en el mercado de la Salud en el municipio de Palmira.

Estar siempre a la vanguardia en los servicios de Salud satisfaciendo las necesidades de los clientes es el objetivo principal de esta empresa, algo que no se ha cumplido a lo largo del último año. Este problema aqueja un factor clave dentro del manejo administrativo el cual está directamente relacionado con el área de mercadeo. Esta área es la encargada de vincular a más personas en la IPS. Este punto crítico ha sido mal manejado en la empresa debido a que la última información muestra que se han perdido varios clientes potenciales por el deficiente manejo del área de mercadeo. El punto de partida de este problema es la falta de gestión del área Administrativa; pues esta es una de las múltiples labores que debe desempeñar dicha área en la empresa TIAN IPS SAS, además dentro de la misma hace falta un manual de especificación laboral; donde se encuentre detallado el cargo y el rol que debe desempeñar cada persona dentro de su puesto de trabajo.

La empresa cuenta con una Administración que proyecta incrementar el número de clientes particulares para el programa de Medicina Alternativa, a través de diferentes estrategias que permitan el cumplimiento del mencionado fin. Lo anterior le permite a la IPS ser competitivos y cumplir con la misión y visión de la empresa.

La falta de del área de mercadeo hace que se produzcan las siguientes situaciones: el poco o nulo seguimiento a la tele marketing, la descoordinación de citas con los clientes potenciales, la falta de actualización sobre los nuevos

requerimientos de los clientes, el desconocimiento que tiene la persona responsable de la recepción sobre los tratamientos que la misma empresa ofrece. De igual forma, se realizan pocas promociones (ni siquiera las que comúnmente se hacen como las de aniversario o fechas importantes), el foco de esta situación se relaciona con la ausencia de una cultura organizacional institucionalizada a partir de los valores corporativos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el Plan de Marketing Estratégico más adecuado que requiere la empresa TIAN IPS SAS de la Ciudad de Palmira para ser más competitiva?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

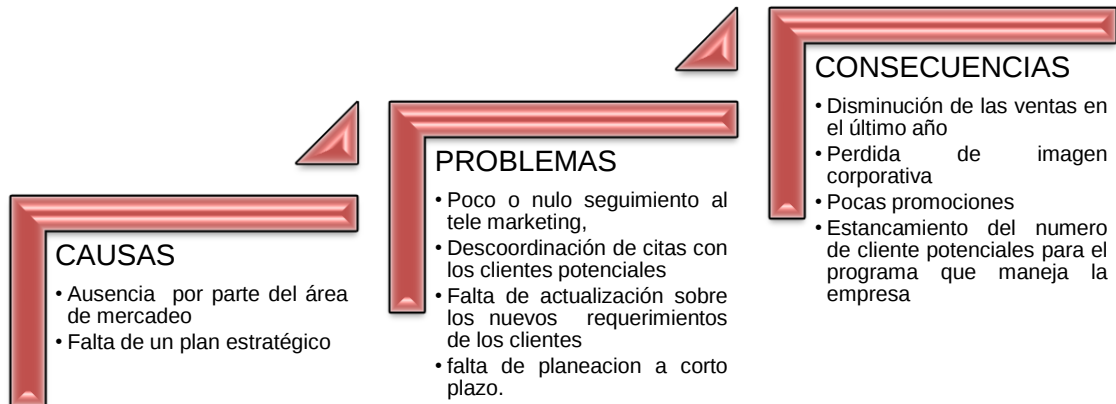
¿Cuál es el diagnóstico organizacional de la empresa TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira?

¿Qué aspectos se hacen necesarios mejorar a partir de un diagnóstico organizacional actual?

¿Cuáles son los factores Macro-ambientales que se deben analizar para la empresa TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira?

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que justifican el incremento de clientes potenciales en la empresa TIAN IPS SAS?

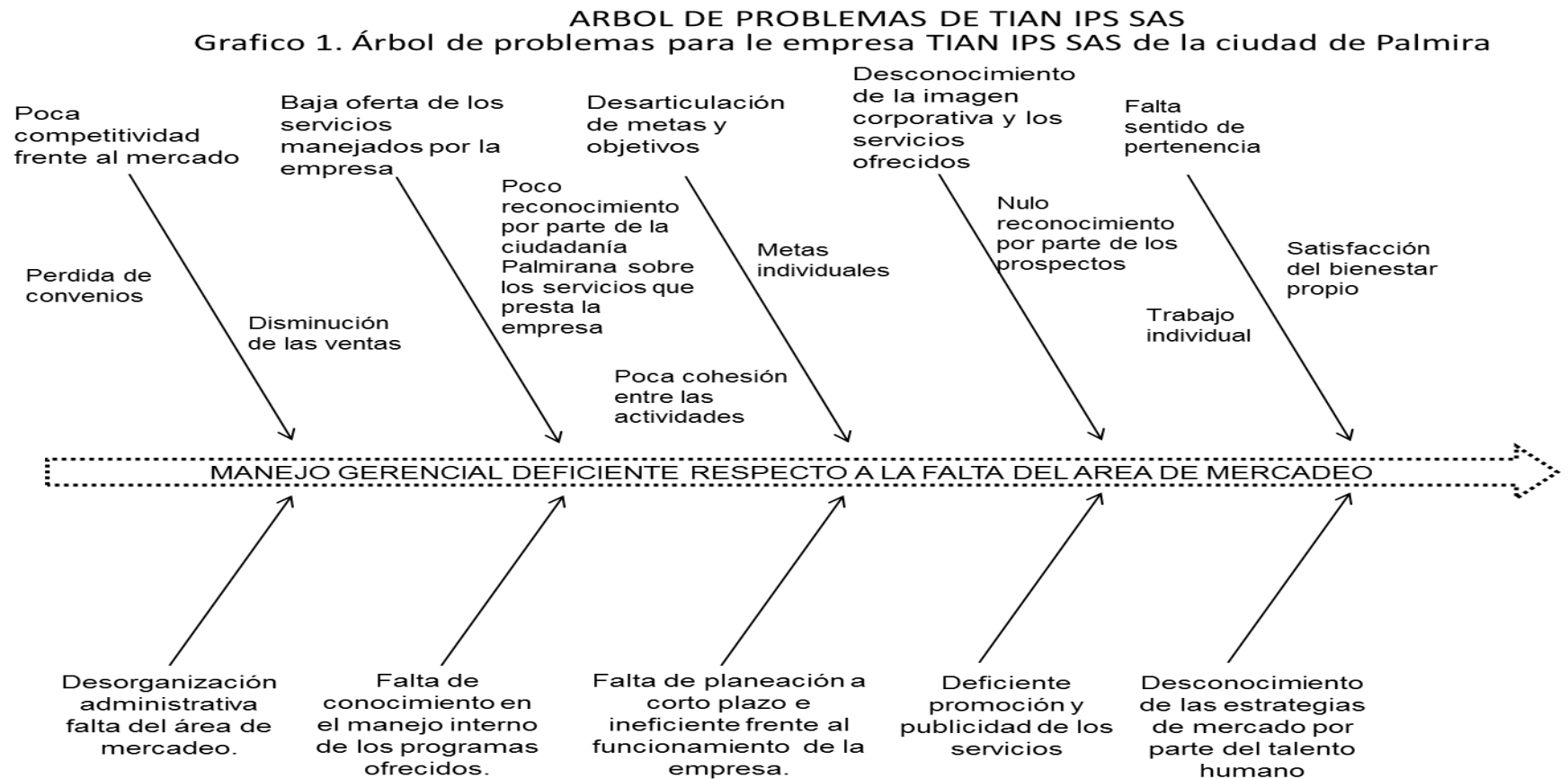
Grafico 1. Planteamiento Del Problema



Fuente: Elaboración propia

1.4 ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA EMPRESA TIAN IPS SAS

Grafico 2.Árbol de problema para la empresa TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira Valle



Fuente:Elaboración Propia.

2.OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de marketing estratégico orientado al desarrollo competitivo de la empresa TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa TIAN IPS SAS.
- Elaborar un análisis externo de la empresa TIAN IPS SAS (Diagnostico Del Perfil competitivo “POAM”).
- Definir un plan de marketing estratégico para TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira.

3. JUSTIFICACIÓN

El diseño de estrategias de mercado se remonta hacia al siglo XIX, donde la preocupación de los comerciantes era vender y obtener utilidades que los llevara a un crecimiento prospero de capital.

Hoy en día es fácil obtener una visión amplia y global de lo que es y lo que representa el marketing para muchas empresas; pues los adelantos tecnológicos, la globalización y la competitividad hacen que podamos ver el mundo desde varias perspectivas, como un polígono tridimensional sin afectar la posición de cada lado o vértice podemos juntar todo en una sola pieza. El subsistema de marketing hace parte de un proceso organizacional donde otro subsistema interviene de manera secuencial dentro un sistema denominado Cadena de Valor lo cual permite a cualquier estrategia analizar todas las actividades relevantes de la empresa generando una ventaja competitiva; que de alguna u otra manera suma al final del servicio en calidad, precio, presentación, tiempo de demora del servicio entre otros.

Un plan estratégico de marketing le permite a cualquier organización ser más competitiva en cuanto a los servicios o productos que ofrece una empresa, debido a que este plan genera estrategias especificas que conlleva a un incremento de los cliente y por ende de las ventas; ya que este puede estar al tanto del mercado y las necesidades de los clientes, seleccionar un nicho de mercado, emitir un mensaje para cautivar a los clientes potenciales y fidelizar a los clientes reales, determinar el tipo de herramientas a utilizar para incrementar el potencial de mercado y generar ventas a corto plazo y mediano plazo.

Teniendo en cuenta todo lo que abarca un Plan de Marketing Estratégico se considera que tiene una connotación significativa, pues el marketing no es una área alejada de la empresa, por el contrario representa la parte mas importante y vital de ella; debido a que las estrategias de marketing llevan a la empresa a estar a la vanguardia sobre las necesidades y los cambios ocurridos en el entorno y que afectan de manera directa o indirecta la decisión de compra del mercado meta. Pero ¿Qué pasa si dentro de una organización no hay estrategias de mercadeo?;

la respuesta seria dejar de lado las promociones, las necesidades de los clientes, y sin ello se daría como resultado clientes insatisfechos, pero a este punto se abarca otra duda ¿Los clientes insatisfechos volverán a solicitar algún otro servicio?, la respuesta es No; un cliente insatisfecho no vuelve a solicitar un servicio donde no se preocupan por sus necesidades y sin clientes no hay empresa; y el esfuerzo por mantenerse en pie será nulo; pues tarde que temprano esta se encargara de desaparecer. Sin embargo con el propósito de mejorar la situación actual de la empresa TIAN IPS SAS, (ausencia de un plan estratégico de marketing), este trabajo de investigación esta orientado a plantear tácticas que sirvan como resultado para incrementar el número de clientes en la empresa, satisfaciendo con ello las necesidades del mercado meta.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del plan de marketing estratégico de la empresa TIAN IPS SAS de la Ciudad de Palmira, es necesario revisar y analizar un marco teórico que permita o posibilite el desarrollo de la investigación. Para Manuel Villacorte Tilve¹ “el plan estratégico de marketing es un programa de acción que precisa los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia”, no obstante se planifica lo imprevisible de tal manera que se tenga las bases necesarias para contrarrestar los problemas. El objetivo principal de este plan es enumerar de forma sencilla las opciones elegidas por la empresa, las cuales se convierten en decisiones y posteriormente en programas de acción.

El plan de marketing estratégico se articula entorno a seis preguntas y las respuestas a ella constituyen los objetivos de la empresa.

1. ¿Cuál es el mercado referencia y la misión estratégica?
2. ¿Cuál es la diversidad de productos y cual es su posicionamiento?
3. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades y cual es la ventaja competitiva?
5. ¿Qué estrategias de cobertura y desarrollo adoptaron?
6. ¿Cómo traducir las estrategias en planes de acción?

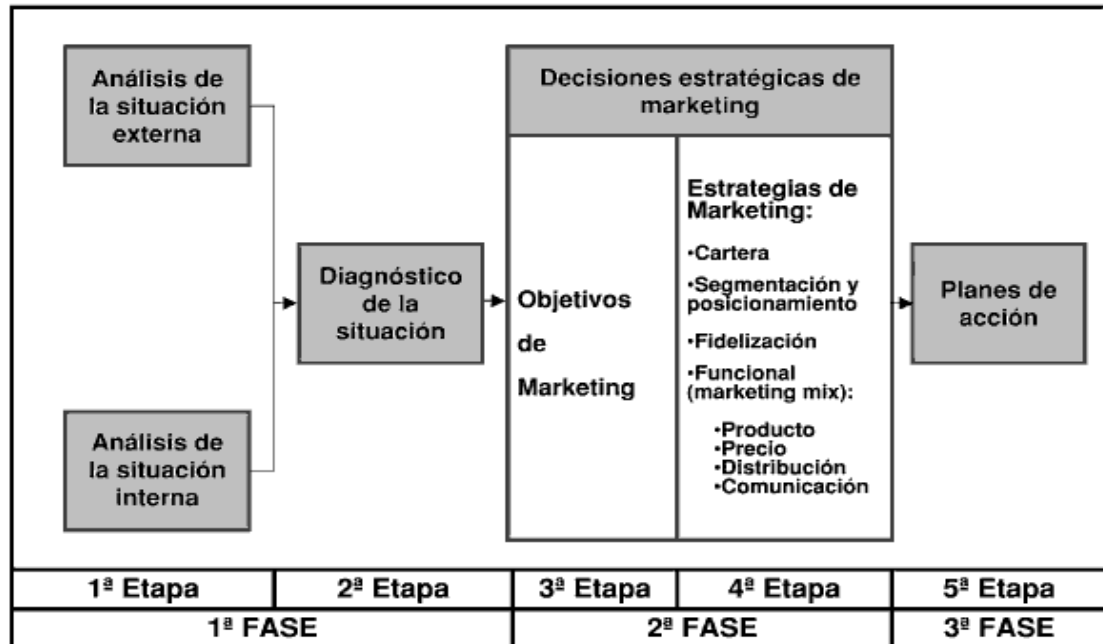
La función del plan de marketing estratégico dentro del proceso de planificación de una empresa, es enorme; ya que permite fabricar aquellos productos que soportan una demanda relativamente estable y que suple las necesidades de los clientes. De esta manera, el plan de marketing da la idea de los servicios que se pueden ofrecer, por lo que será más fácil para la gerencia adoptar nuevos planes encaminados a la satisfacción de una carestía, no obstante este plan permite conocer de manera exacta los equipos, materiales y talento humano a ser utilizado creando un estudio de financiación que soporte la actividad.

La principal ventaja del plan de marketing estratégico es servir de mapa, es decir, como está la situación actual de la empresa hasta el logro de los objetivos. Este mapa realiza un análisis profundo de los factores que afectan a la empresa de

¹ MANUEL VILLACORTE TILVE, plan de marketing estratégico, En introducción al marketing estratégico, Capítulo 9, Pag 137.

manera directa e indirecta y asigna responsabilidades, funciones y planes de actualización.

Grafico 3. Esquema básico del plan de marketing estratégico



Fuente: JOSE MARIA SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Esquema básico del plan de marketing estratégico, En el plan de marketing en la practica, Editorial ESIC, Pag. 66

Para Kotler y Armstrong (2001)², la planeación estratégica tiene como propósito principal crear una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo alentando a directivos y empleados a pensar en el futuro. Una buena planeación estratégica logra que las empresas sean proactivas, es decir, que se anticipen a los cambios del entorno dando solución a posibles problemas.

Al hacer referencia a una planeación estratégica se trata de responder a preguntas tales como: ¿cuál es la actividad de la empresa?, ¿cuales son las características del entorno y la competencia?, además da respuesta a preguntas de ¿cómo y dónde obtener recursos necesarios?

²PHILLIP KOTLER – GARY ARMSTRONG, Planeación Estratégica, En: Fundamentos de Marketing, Edición 2003 México; Editorial Pearson Educación, Pág. 44

Según Lamb (1998)³ define la planeación estratégica como un giro principal de la organización y la forma o el camino que se seguirá para alcanzar las metas ya planteadas. De igual manera Lamb considera que la planeación estratégica es crear, proponer, implantar y poner en marcha las estrategias en una organización, y que indica a dónde quiere llegar la empresa. Las estrategias en una organización, son elementos que integran el plan de acción de la administración, para llevarla a competir en un mercado, para hacerle perdurar en el tiempo (en el corto y largo plazo), y satisfacer unas necesidades.

El direccionamiento estratégico según Serna (2003)⁴, considera que para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, la organización debe tener claro hacia donde va fijando la dirección estratégica de la empresa, es decir, que de la misma forma se deben realizar ciertas actividades como: un diagnóstico estratégico, definir el negocio, visión, misión, valores corporativos, objetivos, estrategias y un plan de acción a seguir, que al ser divulgado a toda la organización genera dos puntos vitales; uno de partida que es el lugar donde se encuentra una empresa cuando arranca su actividad estratégica, también denominado punto cero y el otro de llegada que es la meta planteada a largo plazo, que es la cima donde la empresa pretende llegar y representa el 100% del alcance. Además, se señala que el direccionamiento estratégico integra la filosofía organizacional, que incluye principios, códigos de ética y valores, para pasar al establecimiento de la razón de ser, o sea la misión, la proyección que se quiere alcanzar y la meta, con el propósito de establecer estrategias que permitan asumir riesgos, lograr la rentabilidad a largo plazo.

Dess & Lumpkin, (2003),⁵ señala que el direccionamiento estratégico es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”, de tal manera que el proceso que consta de tres pasos independientes en su estructura logra compactarse al final como sistema al obtener como resultado la toma de decisiones correctas con relación a las estrategias pertinentes para que la organización continúe la trayectoria en el actual mundo competitivo. Por tanto, el direccionamiento estratégico se entiende

³CHARLES W. LAMB – JOSEPH F. HAIR – CARL MC. DANIEL, Marketing. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=K9Hg3Rpf054C&pg=PA38&dq=planeacion+estrategica+para+lamb&hl=es&sa=X&ei=CIZrT7eHfKpsALtt4zIBQ&ved=0CDwQ6AEwAQ#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20para%20lamb&f=false>, Pág. 38

⁴SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Colombia. 3R editores. 2010. Décima Edición. Cap. 1-2.

⁵DESS, GREGORY G. LUMPKIN, G. T. Dirección Estratégica, España, Mc Graw Hill, Interamericana de España, S.A.U, 2003, Pág. 8

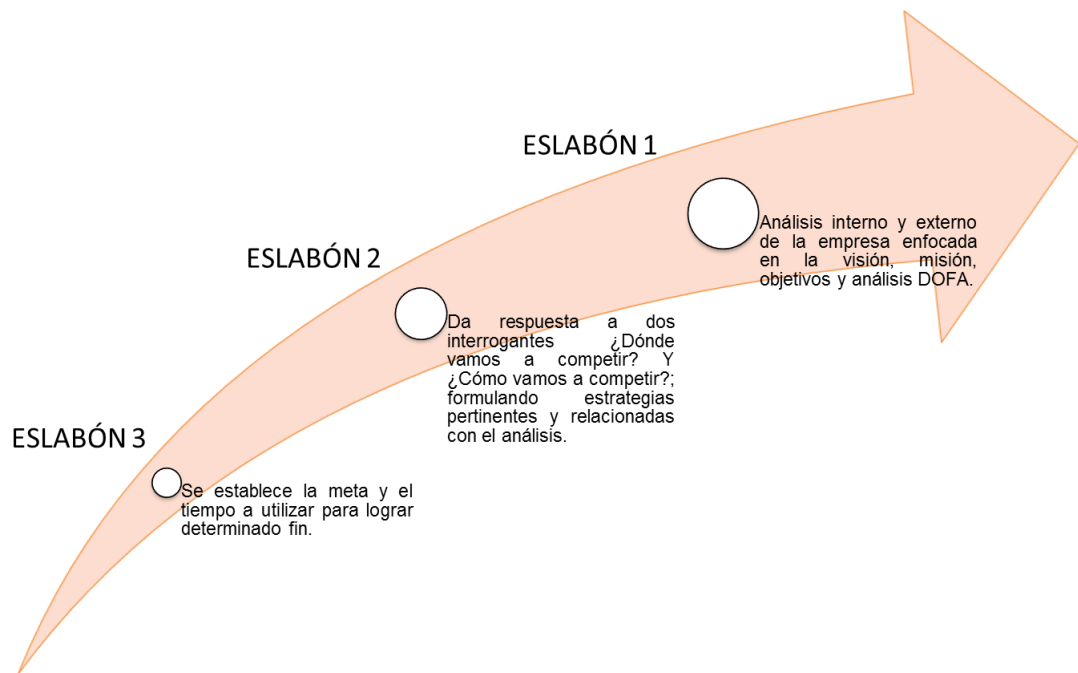
como el conjunto de análisis, decisiones y acciones utilizando diferentes herramientas para su diseño y posterior implementación.

Hace algunos años muchas organizaciones resultaban ineficientes e ineficaces a la hora de resolver conflictos organizacionales y afrontar cambios en el entorno, razón por la cual se profesaba que la organización debía verse como un entorno cerrado; donde todo lo que pasara en el macro-entorno generaba un impacto nulo a la organización, pero por el contrario, producir en serie, sin conocer las necesidades de los clientes genera acumulación de productos y grandes pérdidas de dinero a la empresa, no obstante grandes empresarios se preocuparon por esta situación y entendieron que todo lo que esta fuera de la organización afecta a la misma de manera directa, por lo que hoy en día en las organizaciones se crea una relación con el entorno próximo hasta convertirse en una tarea central vital e importante a la que se le debe dar prioridad. Por otra parte se descubre que al analizar el macro-entorno se encuentran dos criterios que al ser identificados y estudiados le permiten a la organización tener un soporte a mediano plazo sobre el rumbo que va a tomar la organización, tomando decisiones sobre como aprovechar las oportunidades y generar estrategias que contrarresten las amenazas.

El direccionamiento estratégico afianza la relación empresa – entorno, facilitando bajo este marco la resolución de muchos de los problemas de ese tiempo.

El direccionamiento estratégico busca analizar la organización desde una perspectiva global realizando una escala bajo siguiente proceso:

Grafico 4.Eslabones del Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

El direccionamiento estratégico tiene como objetivo final dar respuesta a las exigencias del cliente, obtener una ventaja competitiva en cuanto al servicio prestado (calidad), precio, promoción publicidad, entre otros.

Los planes estratégicos efectivos incluyen en su normal funcionamiento mediciones de desempeño que le permiten cuantificar cuales son los factores críticos para el éxito de la organización; dichos controles son utilizados por la alta gerencia para corroborar la orientación de lo planeado y sus correspondientes mejoras. El modelo del direccionamiento estratégico, entonces, incluye el análisis, la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia; el plan de direccionamiento estratégico debe abordar, de manera integral y relacionada la historia de la organización, su cultura organizacional, el análisis externo o del macro-ambiente, el análisis del sector de la actividad económica de la organización (micro-ambiente), y el análisis de las capacidades internas. Debe

formular el credo organizacional, sus principios, misión y visión; considerar los diferentes escenarios futuribles, formular los planes de Desarrollo Estratégico y Operativo y constituir el sistema de control y evaluación de dichos planes.

El análisis externo tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en término de su realidad actual y comportamiento futuro. Estos cambios presentes en este macro entorno proporcionan un impacto significativo calificable como favorable (Oportunidad) o adverso (Amenaza).

Partiendo de lo anterior; las *amenazas* son identificadas por la organización de manera que al ser enfrentadas se puedan minimizar o evitar los daños ocasionados por la misma. Las *oportunidades* ofrecen a la organización mejorar su posición en el mercado; Este tipo de análisis permite tener en cuenta aspectos como: la segmentación del mercado, el crecimiento y madurez de la empresa, el nicho y la dimensión internacional.

El análisis interno se refiere a aquellos aspectos centrales de la organización que se deben maximizar (fortalezas) y las que se deben minimizar (debilidades), generando de esta manera una ventaja competitiva frente al mercado. Los productos o servicios, recursos humanos y tecnológicos, insumos y administración de los mismos son puntos a tocar dentro del análisis. Las *fortalezas* son una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de los elementos y que permite responder de manera rápida y eficaz frente a los cambios del entorno. Las *debilidades* son relevantes a la hora de analizar el mercado y responder frente al mismo, por lo que cualquier organización debe de estar en posición de identificarlas y generar planes de acción que permitan responder ante una determinada situación.

El diagnostico estratégico basado en el análisis DOFA, da respuesta a la siguiente pregunta: ¿Dónde esta la organización actualmente?; y para resolver este interrogante se fundamenta en dos herramientas administrativas que analizan el Micro-entorno y el Macro-entorno la primera es el perfil de la capacidad interna (PCI) la cual busca definir las Debilidades y Fortalezas de la organización y el impacto que estas generan, a la vez este instrumento esta agrupada en cinco capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento Humano y se califican con relación a un puntaje donde Alto (A) = 3, Medio (M) = 2 y Bajo (B) = 1. La segunda herramienta es el perfil de las oportunidades y amenaza del

medio ambiente (POAM) el cual identifica las Oportunidades y las Amenazas este instrumento trabaja sobre la base del Macro-entorno encaminado al análisis de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos; esta al igual que el PCI manejan el mismo puntaje de calificación.

La Matriz DOFA definida por Koontz y Weinrich (1998)⁶ como una estructura conceptual para el análisis sistémico, facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas (POAM) con las fuerzas y debilidades internas (PCI) de la organización. El análisis de esta Matriz permite crear cuatro estrategias que engloban tanto los factores internos como los factores externos de una organización. La primera estrategia DA (Mini-Mini) permite una reducción de las debilidades y amenazas. La segunda estrategia DO (Mini-Maxi) permite reducir las debilidades y optimizar las oportunidades. La tercera estrategia FA (Maxi-Mini) se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas del entorno. La cuarta estrategia FO (Maxi-Maxi) es la situación más deseable por cualquier organización y es donde se hacen uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

⁶ HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH, Matriz FODA, En: Administración, una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, México 1998, Pag. 172 y 173

Tabla 1. Matriz FODA para la formulación de estrategias

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS.		
FACT. INTERNOS FACT. EXTERNOS	FORTALEZAS (F) por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, de comercialización financieras, y personal.	DEBILIDADES (D) por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
OPORTUNIDADES (O) por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología.	ESTRATEGIA FO: MAXI-MAXI potencialmente la estrategia mas exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	EXTRATEGIA DO: MINI-MAXI por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
AMENAZAS (A) por ejemplo: escasez de energéticos, competencias y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades.	ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	ESTRATEGIA DA: MINI-MINI por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación.

Fuente: HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH, Administración, una perspectiva global, En: Matriz FODA, Editorial McGraw Hill, México 1998, Pag. 173.

Según Kotler y Armstrong (2003)⁷ la mezcla de mercadeo es el “conjunto de herramientas tácticas controlables del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”. El Producto es el bien o servicio que la empresa ofrece al mercado, el Precio es la cantidad de dinero a pagar para obtener un producto o servicio, la Plaza son las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los clientes, la Promoción abarca todas aquellas actividades que comunican sobre las ventajas que obtienen al adquirir un producto o servicio; además que genera un convencimiento del mercado meta, al fusionar los cuatro elementos anteriores se obtiene como resultado un programa de marketing eficaz coordinado y diseñado para alcanzar los objetivos.

⁷ PHILLIP KOTLER – GARY ARMSTRONG, Op. cit., Pag. 62

Para elaborar un Plan de Marketing Estratégico para la empresa TIAN IPS SAS; es preciso realizar una aproximación profunda de dos de las variables que se mencionan en el párrafo anterior, la primera es la mezcla de las comunicaciones del marketing o promoción de venta y la segunda es servicio al cliente.⁸

Primero, la mezcla de comunicaciones de marketing o mezcla de promoción, consiste en la combinación de cinco herramientas que ayudan a una organización a lograr los objetivos de publicidad y marketing.

1). Publicidad: es la presentación de un producto o servicio a través de un mensaje el cual busca acumular una gran cantidad de compradores; por lo que este medio tiene una cobertura global. La publicidad maneja una escala de cobertura lo que permite al comprador saber que tan posicionada se encuentra la empresa; a su vez la publicidad admite embellecer los productos o servicios, las instalaciones de un lugar; entre otros bajo programas o software de diseño. Una de las grandes desventajas que posee esta herramienta es que la comunicación se genera en una sola dirección, lo que impide saber que es lo que el cliente percibe en este preciso momento. Para que la publicidad dentro de una organización sea eficaz y efectiva esta debe centrar su estrategia bajo un segmento de mercado meta ofreciendo beneficios sobre el producto o servicio a solicitar posicionando una marca e identificando las necesidades futuras.

2). Promoción de venta: es una táctica de corto plazo que incentiva las ventas en una empresa, entre las principales herramientas de promoción están los descuentos u ofertas, cupones, sorteos, etc.

3). Relaciones públicas: genera una excelente relación con el público dando como resultado la creación de una buena imagen corporativa y el manejo de rumores.

4). Venta personal: genera una relación de venta directa o personal vendedor-cliente; lo que permite identificar las características de compra del consumidor y crear una necesidad del producto o servicio ofrecido.

5). Marketing directo: la empresa mantiene una comunicación directa con el cliente a través de medios como el teléfono, el fax, internet entre otros de tal manera que se obtenga una retroalimentación inmediata sobre los servicios o productos que ofrece la empresa.

⁸PHILLIP KOTLER-GARY ARMSTRONG, Op. Cit., Pág. 25, 26, 50, 51, 52, 53

Los adelantos tecnológicos, la globalización veloz y los desplazamientos sociales y económicos continuos están produciendo transformaciones profundas en el mercado. Richard love de Hewlett-Packard plantea que el ritmo del cambio es tan rápido que la capacidad para cambiar se ha convertido en una ventaja competitiva. Yogi Berra, lo resumió en formas más sencilla cuando dijo: “el futuro ya no es lo que solía ser”. Los principales acontecimientos en materia de marketing se pueden sintetizar en un solo tema: *conectividad*. Asimismo es increíble pensar que día tras día la tecnología avanza a pasos agigantados, creando a su paso un sin numero de puertas que ayudan a pequeños empresarios a escalar en el posicionamiento del mercado. El auge tecnológico proporciona grandes bases de datos de donde se puede extraer información valiosa sobre las necesidades de los consumidores, los gustos y la capacidad de compra.

La principal responsabilidad del área del marketing en el nuevo milenio es la de lograr un crecimiento rentable para la empresa. El marketing debe identificar, evaluar y seleccionar oportunidades de mercado y planear estrategias para aprovecharlas. Una herramienta útil para identificar las oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión de productos/mercados

Segundo, Muchas empresas suelen ser las mismas en cuanto a los servicios ofrecidos por una empresa, los precios, la comodidad de las instalaciones, entre otros; pero según Stanton, Etzel y Walker (2001)⁹ plantean que la calidad del servicio es otro punto importante a la hora de elaborar Estrategias de Mercadeo, debido a que el cliente es el encargado de medir, controlar y comunicar esta información, por otra parte las expectativas del cliente se evalúan con relación a la percepción del servicio ofrecido en el momento inmediatamente anterior; es decir, la calidad del servicio debe medirse por los directivos según las percepciones del cliente, generando con ello un proceso de retroalimentación (mejoramiento continuo) que conlleve a la organización a ser eficiente.

⁹ WILLIAM J. STANTON – MICHAEL J. ETZEL – BRUCE J. WALKER, Administración de la calidad del servicio, En: Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw Hill, 13ª Edición, México 2001, Pag. 350

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta los conceptos mencionados con anterioridad podemos; decir que el marketing o mercadeo es parte fundamental para cualquier organización, pues de esta modo se conoce de manera general y detallada la situación actual de la empresa, no solo los factores que le afectan de manera directa (micro-entorno); sino también los que afectan de manera indirecta (macro-entorno).

Grafico 5. Esquema de los elementos del análisis de la situación



Fuente: ANA BELÉN CASADO DÍAS - RICARDO SELLERS RUBIO, Análisis de la situación actual de la empresa; En, Dirección de marketing teoría y practica, Pag. 39.

TIAN: El carácter chino TIAN “天” significa, la fuerza del cielo.

Medicina Alternativa: Es un término que designa las diversas prácticas que no pertenecen al campo de la medicina clínica, y cuya efectividad no ha sido probada consistentemente.

Salud Ocupacional: La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo .

Estrategia: “comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización a largo plazo”.¹⁰

Mercadeo: Es un sistema total de actividades mercantiles, cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfagan necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización¹¹.

Matriz DOFA: Es una la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, además es útil para examinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete¹².

Diagnostico interno de la empresa: consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. Trata de poner en relieve las fuerzas y debilidades o los puntos fuertes y débiles de la organización con objeto de precisar en qué grado estamos, en condiciones de aprovechar las oportunidades y enfrentar las

¹⁰ Alfred Chandler, 1962. Citado por Serna Gómez Humberto. Gerencia estratégica. Colombia. 3R editores. 2010. Décima Edición. Pág. 19

¹¹ STANTON- FUTRELL, Definición De Mercadeo, **En:** Fundamentos de Mercadotecnia, Edición 1989 México; Editorial McGraw Hill, Pág. 6

¹² Ricoveric Marketing [en línea], Matriz DOFA [citado 14 Octubre 2011]; disponible en internet: <<http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id18.html>>

amenazas; después de conocer el estado actual de la organización desde la perspectiva de la gestión de los recursos¹³.

Diagnostico externo de la empresa: Es el estudio del entorno de la empresa, tanto a nivel sectorial, nacional e internacional. No obstante un diagnostico externo esta siempre atento a de los cambios que se presentan en el entorno del negocio, la industria y el mercado que afronta la organización; analizando variables tales como: mercado, económico, político-legal, competencia, consumidores, etc.

Estrategia de calidad en el servicio: es el grado de conformidad del conjunto de las características y atributos de un servicio con respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que se ha dispuesto a pagar.

La calidad de un servicio, es una tarea mucho más compleja de realizar debido a su carácter intangible (Lambin, 1987 y Horovitz, 1987)¹⁴.

Promoción de venta: Es el conjunto de actividades comerciales que mediante la utilización de incentivos, comunicación personal o a través de medios masivos, estimulan de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto¹⁵.

Estrategias de precio: Es el conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general¹⁶.

Marketing directo o interactivo: Es un sistema de marketing en el que el productor se dirige directamente a los posibles consumidores y/o clientes, por la

¹³ Diagnostico Interno De La Empresa[citado 14 Octubre 2011, Disponible en internet: <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Diagnostico-Interno-De-Una-Empresa/1508066.html>>

¹⁴ JEAN JACQUES LAMBIN, Estrategia de Calidad en el Servicio, **En:** Marketing Estratégico, 2ª. Edición, Editorial McGraw-Hill; Pág. 334, 335

¹⁵ JOSÉ LUIS CHONG, Promociones De Venta; **En:** herramienta básica del marketing integral, Editorial Granica S.A, Pág. 23

¹⁶ IVAN THOMPSON, Estrategia de Precios; Internet: <<http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>>

intermediación de uno o varios medios de comunicación personal o impersonales, con vista a suscitar una respuesta comportamental inmediata y medible.¹⁷

Planeación Estratégica: Proceso mediante el cual las personas encargadas de tomar decisiones en una organización adquieren, procesan y analizan la información apropiada tanto interna como externa de la empresa para evaluar la situación presente de la misma, así mismo evalúa su nivel de competitividad, para poder anticipar y decidir sobre el direccionamiento estratégico de la institución hacia su largo plazo.

Direccionamiento estratégico: El direccionamiento estratégico no es otra cosa que la definición clara de los propósitos institucionales, es hacer claridad hacia dónde va la organización. Es el proceso político en el cual deben participar quienes la integran y direccionan. Incluye la definición de la Misión, Visión y los objetivos globales o también llamados estratégicos, definición de las estrategias para el cumplimiento de este objetivo y la definición de las metas para la medición de su cumplimiento

¹⁷ JEAN JACQUES LAMBIN, Op. Cit., P. 369, 370.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

TIAN IPS SAS Empresa de Salud Ocupacional y Medicina Alternativa se encuentra ubicada en el la Ciudad de Palmira.

Palmira se encuentra localizada en la región sur del departamento del valle del cauca. Su cabecera esta situada a 3°31'48" de latitud norte y 76°81'13" de longitud al oeste de Greenwich.El área municipal es de 1.162 km² de los cuales 19.34 km² corresponden a la zona urbana. Su temperatura media es de 23 grados centígrados y su altura sobre el nivel del mar es de 1001 metros. En Palmira se distinguen dos zonas localizadas hacia la media ladera en las cuales la precipitación media anual alcanza valores de 2000mm y 2100mm, convirtiéndose así en las áreas más húmedas del municipio. La división político-administrativa en comunas del municipio de Palmira esta conformado por dos sistemas, uno urbano (barrios) y una rural (corregimientos). El primero esta estructurado por comunas desde la N° 1 hasta la N° 7 y el segundo desde la N° 8 hasta la N° 16.

Según la información del censo 2005 Palmira cuenta con una población de 284.470 habitantes; según el anuario estadístico de Palmira 2011 generandocomo resultado para el año 2011 una población de 296.620 habitantes divididos en 143.704 hombres y 152.916 mujeres.¹⁸

Los datos anteriores ayudaran al desarrollo de este proceso, asimismo es importante destacar que la Dra. Martha Isabel Murillo Valencia es fonoaudióloga y mucho de lo que TIAN es y representa ahora es por su formación académica. TIAN es una IPS dedicada a la prestación de servicio de trabajo Salud Ocupacional y Medicina Alternativa; por lo que los fonoaudiólogos tienen partes de este proceso haciendo exámenes encaminados a la S.O, en cuanto a la Medicina Alternativa la Doctora pensó en hacer una especialización para ejercer la Salud Homeopática.Debido a la profesión que tiene la Dra. Martha Isabel Murillo se manejan diferentes herramientas como un audiómetro con el cual se hacen audiometrías; por lo que para vender servicios de Salud Ocupacional las cosas más costosas son los equipos y ya los tenía.

¹⁸ Anuario estadístico de Palmira 2011; una investigación hecha por: alcaldía municipal de Palmira - fundación progreseemos-cámara de comercio de Palmira.

La idea de crear una empresa dedicada a la S.O y la Medicina Alternativa empezó con el alquiler de un consultorio en un centro medico donde se realizaban exámenes de audiometría. En la medida la rentabilidad fue aumentando se alquilaron otros tres consultorios con servicios adicionales de Medicina Laboral, General y Optometría, que quedaban en el mismo centro médico; para ese entonces los mismos médicos también remitían laboratorio clínico, es decir otro tipo de exámenes que se manejaba en la medicina general, es aquí donde se marca el comienzo de TIAN, ya que empieza a crecer la parte de medicina general y Salud Ocupacional, de allí surge la idea de crear TIAN, además que Palmira tenía un problema y se debía a carencia del Servicio de Salud Ocupacional, por lo que esto se convierte en una oportunidad para la Doctora Martha Isabel Murillo Valencia; y decide crear una empresa dedicada a ofrecer tales servicios y a la que denomino TIAN IPS la cual nace el 5 de Junio de 2009; ayudando a trabajadores y dueños de empresas Palmirana.

¿Cómo surge el logo de TIAN? TIAN significa la fuerza del cielo en la tierra, y hace parte del área de Medicina Alternativa, TIAN es un ideograma chino y es de la Medicina oriental; entonces TIAN no es una sigla y hace parte delquehacer diario de la empresa.

Durante la primera etapa para incursionar en el mercado Palmirano se implementó una estrategia de mercado llamada venta directa la cual ha funcionado desde entonces hasta nuestros días; esta consiste en visitar a los dueños de las empresas dePalmira, él envió de portafolios, el contacto directo con los clientes; gestión comercial directa, mercadeo telefónico y más adelante la idea de un programa televisivo y radial el cual se dio un año después de haber fundado TIAN y tener un nicho de mercado definido. Con esta estrategia llegaron diferentes empresas del sector palmirano. Una de las empresas más importantes y destacadas para TIAN es Coodetrans Palmira, la cual envió su personal a principios del mes de agosto de 2009.

TIAN IPS cuanta con 80 empresas clientes entre grandes mediana y pequeñas empresas, de las cuales el 50% de estas se les factura mes a mes o un poco más dependiendo de los meses. Esta fluctuación en la facturación de las cuales se habla tiene que ver principalmente con el manejo de recursos humanos en cada empresa; por ejemplo, hay empresas que tiene un flujo constante de trabajadores en donde entra y sale personal y algunos de nuestro clientes trabajan con personal temporal esas son las empresas que más clientes dan por tener empleos temporales; pero hay empresas que son muy serias en su contratación y no están cambiando de personal periódicamente; por ello la facturación para estas empresas es prolongada a solo unos meses por año, los empleos más fluctuantes son los de los contratistas (CTC).

Hoy en día esta empresa se encuentra registrada ante cámara y comercio como: TIAN IPS SAS, ubicada en la carrera 31 No. 29 – 45, Teléfono: 2870707, Fax: 2746867, Celular: 316 - 4807675 brindando todos los servicios al interior de sus instalaciones, lo cual optimiza el tiempo del candidato al evaluarlo, evitando pérdida de tiempo y dinero en desplazamientos. TIAN IPS cuenta con 15 profesionales distribuidos de la siguiente manera: Dr. DIEGO BENAVIDES. Médico Magister en S.O., Dra. MARIBEL RAMOS. Terapeuta Ocupacional, Dra. MARTHA ISABEL MURILLO. Fonoaudióloga, Dr. RICARDO PABLO MOSQUERA. Médico Especialista en Neumología, Dr. IVAN MORALES. Optómetra, Dra. TATIANA NOGUERA. Psicóloga. Especialista en Neuropsicología, Dra. PATRICIA POLANIA. Bacterióloga, Dr. BAIRO PERDOMO. Nutricionista, Dra. CLAUDIA RUIZ. Fonoaudióloga. Especialista en Audiología, CRISTINA ZABALA. Auxiliar de laboratorio, Dr. CARLOS ANDRES GARCIA SAUCEDO. Médico de Estética, Srta. MARIA DEL PILAR. Auxiliar Estética, Sr. OSCAR VILLEGAS, Contador Público, Sra. KAREN VIVIANA GRUESO GOMEZ, Administradora de empresas. SANDRA, asesora comercial externa.

4.4 MARCO JURÍDICO-LEGAL

El siguiente marco legal se basara en la ley 100 de 1993 la cual establece la seguridad social en el país para la prestación de servicio de medicina alternativa y salud ocupacional.

4.4.1 Medicina Alternativa

Basados en aspectos jurídicos de las medicinas alternativas - constitución política de 1886 y nueva constitución política 1991 se declara que el Decreto legislativo Nro. 592 De Junio 8 De 1905 expedido por el Ministerio de Educación Nacional reglamenta el ejercicio de la profesión de Medicina y en su artículo 5 dice: “Podrán ejercer la Medicina por el sistema Homeopático los individuos que tengan diploma expedido por el Instituto Homeopático de Colombia y será aplicable a este sistema lo dispuesto en el artículo 2 del presente Decreto, en lo referente a los no titulados.”

A lo largo del tiempo se han dictado una serie de leyes y normas por el congreso de la República de Colombia como por el Gobierno Nacional, sobre la reglamentación de la profesión Médica (Alopática) y profesión Médica (Homeopática) y otras terapéuticas alternativas. Es así como se expidieron la Ley 12 de Abril 8 de 1905, el Decreto legislativo 592 de junio 8 de 1905, Resolución del Poder Ejecutivo de Julio 24 de 1914, Ley 83 de Nov.19 de 1914, Ley 67 de Nov. 11 de 1920, Decreto 050 de Marzo 24 de 1890, sin contar los innumerables conceptos jurídicos provenientes del Ministerio de Educación y Ministerio de Salud.

4.4.1.1 Ley 1164 De 2007 (Octubre 3)

Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.
Artículo 20. Del ejercicio de las Culturas Médicas Tradicionales. De conformidad con los artículos 7° y 8° de la Constitución Política se garantizará el respeto a las culturas médicas tradicionales propias de los diversos grupos étnicos, las cuales

solo podrán ser practicadas por quienes sean reconocidos en cada una de sus culturas de acuerdo a sus propios mecanismos de regulación social .

4.4.2 Salud Ocupacional

Ley 9a. De 1979: Es la Ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia.

Resolución 2400 de 1979: Conocida como el "Estatuto General de Seguridad".

Decreto 614 de 1984: Que crea las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional.

Resolución 2013 de 1986: Que establece la creación y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en las empresas.

Resolución 1016 de 1989: Que establece el funcionamiento de los Programas de Salud Ocupacional en las empresas.

Decreto 1295 de 1994: Que establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Aseguradora en Riesgos Profesionales (ARP).

Decreto 1346 de 1994: Por el cual se reglamenta la integración, la financiación y el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez.

Decreto 1772 de 1994: Por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 1832 de 1994: Por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales.

Decreto 1834 de 1994: Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de Riesgos Profesionales.

5.DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se desarrollara bajo una investigación exploratoria-descriptiva, ya que tiene como propósito la delimitación de hechos que conforman el problema de investigación, debido a que permite:

- Establecer tácticas de venta con relación a las clases de servicio que solicita la población palmirana en cuanto al programa de Medicina Alternativa.
- Establecer características demográficas según conveniencia de tal manera que nos arroje un resultado exacto que nos lleve a conocer el mercado meta al cual se quiere llegar.
- Crear una base sólida para soportar las principales estrategias de mercadeo que se deben aplicar en TIAN IPS SAS, para incrementar el número de potenciales clientes para el programa de Medicina Alternativa.

Lo que se busca es realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y con base en ello plantear estrategias que contribuyan a incrementar el número de clientes de TIAN IPS SAS en la ciudad de Palmira; con el propósito fundamental de obtener un mejoramiento continuo, reconocimiento; y una óptima consolidación en el mercado. Para ello es indispensable utilizar las herramientas que nos ofrece la investigación descriptiva, como la observación, entrevistas cuestionarios, etc., para una adecuada recolección de datos e información.

5.2 FUENTES PRIMARIAS

Habitantes de la ciudad de Palmira pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4; quienes conforman el mercado objetivo de la empresa TIAN IPS SAS.

Entrevista a la Doctora Martha Isabel Murillo Valencia; Gerente General y Propietaria de la empresa TIAN IPS SAS.

Manual de Calidad de la empresa TIAN IPS SAS

5.3 FUENTES SECUNDARIAS

Bibliografía existente sobre el tema de investigación

Datos estadísticos de la ciudad de Palmira, facilitados por la Cámara de Comercio Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Y Artículos sobre el tema disponibles en internet.

5.4 MÉTODOS Y/O HERRAMIENTAS

Este tipo de estudio acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios que se realizarán durante el proceso de investigación. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores como teorías que sirvan de soporte, enfocando las diferentes estrategias que se presentan hacia el mercado de la salud para la resolución del problema. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual pasa por diferentes ciclos como son la codificación, tabulación y análisis estadístico.

5.5 TÉCNICAS PRIMARIAS

Para esta investigación se utilizarán técnicas tales como: la observación, el análisis documental, entrevistas con los propietarios y encuesta a los consumidores.

5.6 TÉCNICAS SECUNDARIAS

Se manejarán técnicas de revisión y análisis documentales; acordes a las fuentes secundarias.

CAPITULO I

6.DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TIAN IPS SAS.

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

6.1.1 Reseña histórica

TIAN-IPS es una empresa del sector privado que nace el 5 de julio de 2009 en la ciudad de Palmira, con el objeto de brindar a la comunidad una variedad de servicios en el área de Salud Ocupacional y Medicina Alternativa, abarcando también otros servicios de diagnóstico y procedimientos integrales y complementarios como Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Psicología, y Toma de Muestras De Laboratorio Clínico, los cuales a su vez integran y complementan las dos grandes áreas que soportan la institución.

La iniciativa de crear TIAN IPS, surge de la Fonoaudióloga, MARTHA ISABEL MURILLO VALENCIA, egresada de la Universidad del Valle en el año 2003. Quien en el año 2009 al darse cuenta de la carencia de una unidad integrada y especializada en Salud Ocupacional, que revolviera las necesidades de muchas de las empresas del sector, se decide crear una IPS especialista en Salud Ocupacional en la ciudad de Palmira-Valle, dando facilidad a las empresas y a sus empleados en la ejecución de exámenes de admisión ocupacional.

Durante su trayectoria TIAN - IPS ha fortalecido la infraestructura física, recurso humano obteniendo como resultado mayor número de usuarios que acceden al servicio, lo que permite encontrar en la comunidad aceptación y confianza por el servicio prestado, siendo reconocido hoy en día dentro del sector salud como una empresa líder en la prestación de servicios especializados de Salud Ocupacional,

que respalda las necesidades de futuros trabajadores y las mismas empresas contratantes. Desde su creación ha tenido convenios con diferentes empresas, dentro de las más importantes del sector se encuentra: COODETRANS PALMIRA, ITALCOL, INGENIO MANUELITA, ALQUERIA, INCAUCA, entre otras.

TIAN IPS se encuentra ubicada en la carrera 31 No. 29 - 45 Barrio El Centro. En cuanto a los servicios con tecnología avanzada se encuentran la audiometría y espiríometria las cuales cuentan con equipos de alta tecnología adecuados para la prestación de un servicio confiable y de calidad.

El logo que caracteriza a TIAN es un ideograma chino, que significa la fuerza del cielo en la tierra. El cual tiene por concepto que el ser humano no puede desconectarse del cielo, viendo este representado por un ser supremo y el ser humano que debe ir siempre en la búsqueda de lo integral (Mente, Cuerpo y Espíritu), reflejando no solo la atención en la prestación de un servicio convencional, sino la garantía del bienestar bio-psicosocial, el desempeño en su entorno laboral y una mejor calidad de vida.

De esta manera TIAN – IPS contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y un mejor desempeño laboral, así como la oportunidad de brindar empleo a otros profesionales de la salud, con la filosofía de ofrecer siempre el mejor servicio en procura del bienestar integral de la comunidad. El cumplimiento de los requerimientos de la normatividad vigente, los lineamientos del sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS), estableciendo como objetivo principal la calidad en la atención prestada y seguridad del paciente.¹⁹

¹⁹TIAN IPS SAS, Manual de calidad para el mejoramiento de la empresa, agosto 2010, versión No. 01, pág. 1 - 2

6.1.2 Aspectos generales de la empresa TIAN IPS SAS

Nombre de la empresa:

TIAN IPS SAS, Salud Ocupacional y Medicina Alternativa.

Grafico 6. Estructura exterior TIAN IPS SAS



Fuente: tomada por Karen Viviana Grueso Gómez.

Grafico 7. Estructura interior 1 piso TIAN IPS SAS



Fuente: tomada por Karen Viviana Grueso Gómez.

Grafico 8. Estructura interior 2do piso TIAN IPS SAS



Fuente: tomada por Karen Viviana Grueso Gómez.

6.1.3 Misión²⁰

Promover la salud y prevenir la enfermedad a través de programas de Salud Ocupacional y Medicina Alternativa para contribuir a crear valor a los grupos de interesados

6.1.4 Visión

Ser para el 2017 una institución de referencia para la región vallecaucana y de Colombia en la prestación de salud de servicios de Salud Ocupacional y Medicina Alternativa (integrativa), con una meta de crecimiento del 30% en nuevos clientes.

6.1.5 Política de calidad

Con el propósito de generar confianza en nuestros usuarios, los cuales se consideran el eje principal de la gestión interna para la prestación de los servicios institucionales, nuestros procesos estarán orientados hacia el mejoramiento integral de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y a incrementar su nivel de satisfacción. Además propenderemos por la innovación y la creatividad en cada una de las fases de la cadena de servicio, así como por el uso racional de los recursos disponibles.

- ENTREGAR el mejor servicio a todos nuestros clientes, aportando a la comunidad salud, calidad de vida y desarrollo regional.
- CUMPLIR con las leyes, regulaciones y compromisos voluntarios, suscritos por la organización.

²⁰La MISIÓN y la VISIÓN de la empresa TIAN IPS SAS, fue creada el día 7 abril del año 2012, por lo que la respectiva información será utilizada en el desarrollo del PLAN DE ACCIÓN.

- ADOPTAR una estrategia de mejoramiento continuo en los procesos desarrollados por la organización.
- PREVENIR la contaminación, reduciendo la generación de residuos, reciclándolos o disponiéndolos adecuadamente.
- PREVENIR la ocurrencia de lesiones y enfermedades de origen laboral, que afecten a nuestros trabajadores y partes interesadas.²¹

6.1.6 Domicilio

El domicilio de la empresa TIAN IPS SAS es en la Ciudad de Palmira en el Valle del Cauca, República de Colombia. Su sede actual está ubicada en la carrera 31 No. 29-45 y su Personería Jurídica se ha reconocido mediante la Resolución No. 900.293.402-9, otorgada por la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales (Dian).

6.1.7 Descripción de los servicios prestados por TIAN IPS SAS

TIAN IPS SALUD OCUPACIONAL Y MEDICINA ALTERNATIVA es una Institución prestadora de servicios de salud, registrada ante Cámara y Comercio y habilitada por la secretaría de salud de la gobernación del Valle, que prestan sus servicios en dos áreas complementarias de la salud, brindando una opción integral para la protección y prevención de riesgos a través del servicio intramural y extramural, ofreciendo un manejo integral del talento humano. Los servicios ofrecidos en la institución son:

²¹Información textual de: TIAN IPS SAS, Manual de calidad para el mejoramiento de la empresa, año 2010

6.1.7.1 Programa de Salud Ocupacional

Se brinda consulta en Salud Ocupacional los siguientes servicios:

- Exámenes médicos ocupacionales
- Audiometría
- Espirómetros
- Visiometría y Optometrías
- Valoración Osteomuscular
- Electrocardiograma
- Laboratorio clínico
- Protectores auditivos
- Asesorías laborales
- Asesoría en elementos de protección
- Reglamento de higiene y seguridad industrial
- Capacitación en manejo ergonómico
- Diseño de factores de riesgo
- Brigada de primeros auxilios
- Análisis de riesgos por oficio

6.1.7.2 Programa de Medicina Alternativa

Se brinda consulta médica alternativa con los siguientes servicios:

- Acupuntura
- Homeopatía
- Auriculoterapia
- Moxibustión
- Terapia neural
- Terapia de quelación
- Terapia floral (esencias florales)
- Farmacia de medicamentos naturales

6.1.7.3 Programa de rehabilitación

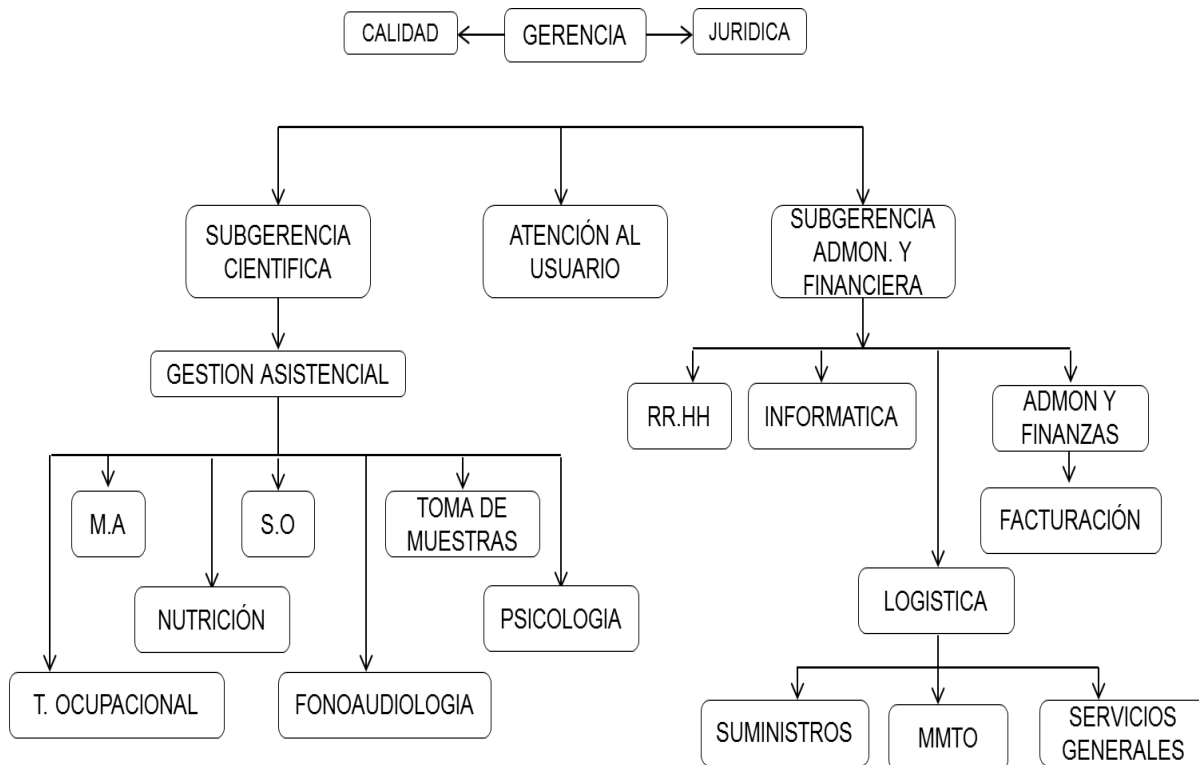
Se brindan de manera integrada los siguientes servicios.

- Terapia física o fisioterapia
- Terapia neurológica
- Terapia respiratoria
- Acondicionamiento físico
- Reforzamiento muscular
- Terapia ocupacional
- Terapia de lenguaje o fonoaudiología
- Espirómetros simple y con broncodilatadores
- Psicología clínica
- Neuropsicología
- Nutrición

6.1.8 La Organización (Organigrama)

El organigrama es una representación esquemática que ubica cada puesto de trabajo dentro de un rango o nivel jerárquico; así pues el organigrama de TIAN IPS SAS posee una estructura vertical general, en donde las decisiones importantes son tomadas de manera centralizada y las competentes a cada área las toma su respectivo jefe. TIAN IPS SAS por ser una empresa pequeña tiene una gran ventaja a la hora de enfrentar los cambios del entorno, debido a que las decisiones se tornan democráticas y se da una pronta solución.

Grafico 9. Organigrama planteado en los estatutos de la empresa TIAN IPS SAS



FUENTE:Manual de calidad de TIAN IPS SAS, Agosto 2010; Pag. 8

6.2 Diagnostico situacional deTIAN IPS SAS

El análisis de clima organizacional da a conocer las diferentes percepciones que los empleados de la empresa TIAN IPS SAS tiene con respecto a diferentes características de la organización. Este estudio se llevo a cabo, a través de la recolección de información que permiten identificar factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su ambiente de trabajo. Adicionalmente, se muestra la caracterización del instrumento de medición de clima organizacional (EDCO), de los autores Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana - Santafé de Bogotá D.C., que para este caso consta de 23 ítems, calificables en 8 dimensiones tales como: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos,posteriormente se detallará la aplicación del instrumento de medición, la tabulación y el análisis de la información. La encuesta de clima organizacional se realizo entre los días 2 y 3 de abril de 2012 de 11:00 am a 12:30 pm, en la empresa TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira; se aplicó a 11 miembros en la empresa entre personal administrativo y de la salud; los cuales mostraron claridad ante las preguntas realizadas. Finalmente los resultados dan las pautas positivas y negativas que están inmersas en la organización con el propósito de fortalecer y mejorar el clima laboral. (ANEXO 1 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL)

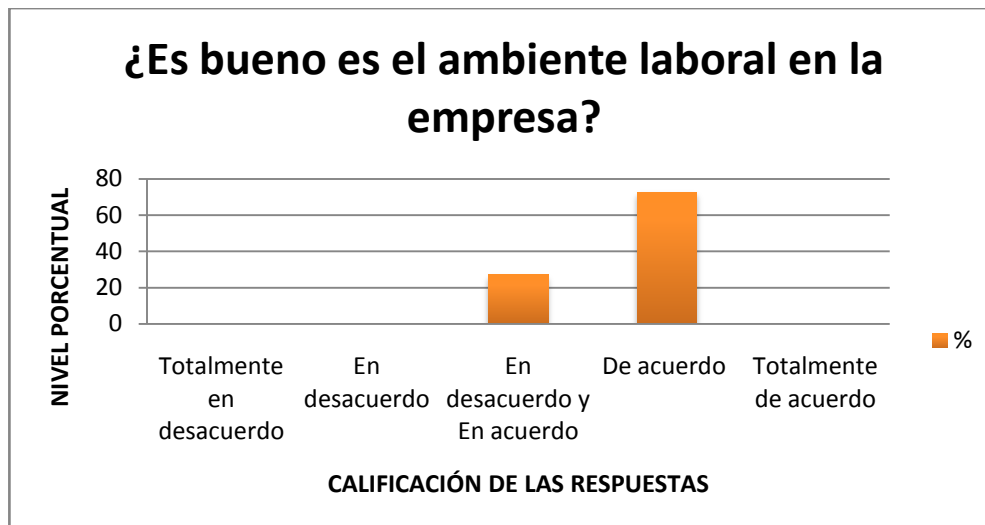
6.2.1Primera dimensión: Relación Interpersonal: mide el grado en el que los trabajadores de la empresa trabajan en equipo. Las preguntas con relación a esta dimensión son: 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

6.2.1.1 Pregunta No. 1 ¿Es bueno el ambiente laboral en la empresa?

Tabla 2.Ambiente laboral en la empresa

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
En desacuerdo y En acuerdo	3	27
De acuerdo	8	73
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	11	100

Grafico 10. Ambiente laboral en la empresa



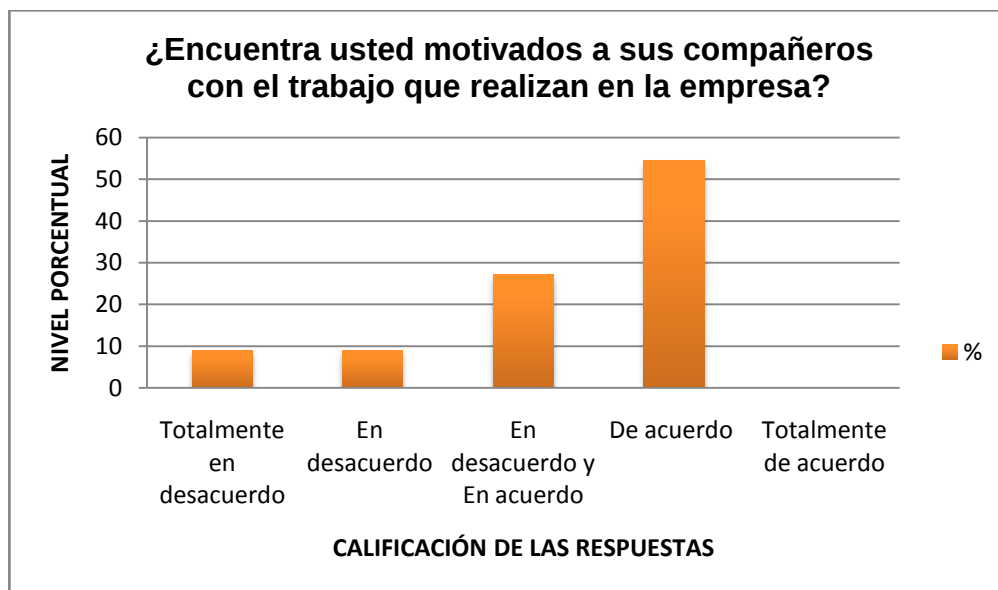
El 73% de los trabajadores manifiestan que el ambiente laboral dentro la empresa TIAN IPS SAS es bueno debido a que se encuentra confianza y amistad dentro de las relaciones informales, además los trabajadores consideran que trabajan en equipo.

6.2.1.2 Pregunta No. 3 ¿encuentra usted motivados a sus compañeros con el trabajo que realiza la empresa?

Tabla 3. Motivación de los trabajadores en la empresa TIAN IPS SAS

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	1	9
En desacuerdo	1	9
En desacuerdo y En acuerdo	3	27
De acuerdo	6	55
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	11	100

Grafico 11.Motivación de los trabajadores en la empresa TIAN IPS SAS



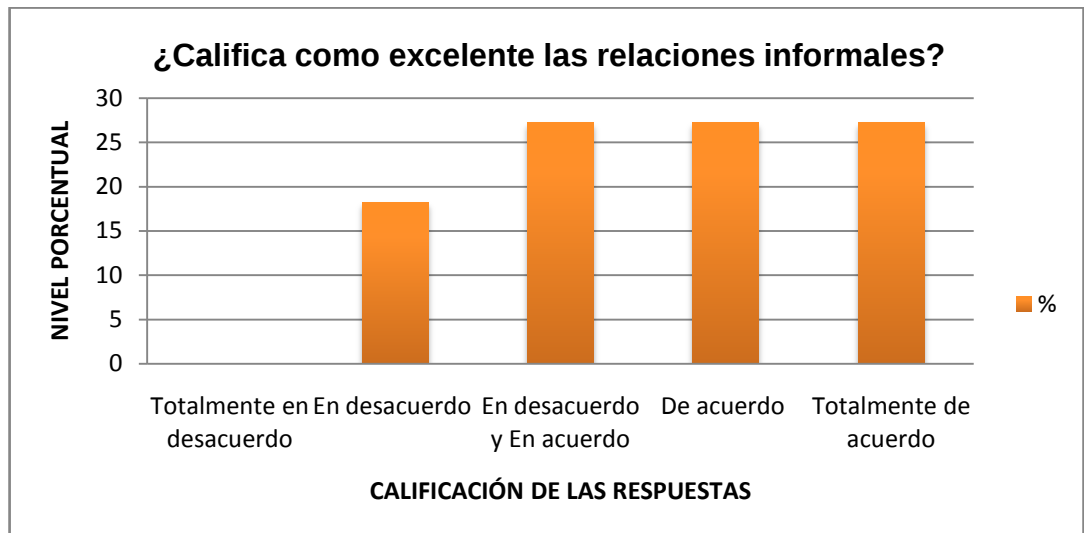
El 55% de los trabajadores manifiestan que sus compañeros se encuentran motivados con el trabajo que realizan debido a que se encuentran ejerciendo su profesión, el 27% de los empleados consideran que están desmotivados debido a algunos comentarios negativos de pasillo.

6.2.1.3Pregunta No. 4 ¿califica como excelentes las relaciones informales?

Tabla 4. Calificación de las relaciones informales

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	18
En desacuerdo y En acuerdo	3	27
De acuerdo	3	27
Totalmente de acuerdo	3	27
TOTAL	11	100

Grafico 12. Calificación de las relaciones informales



El 27% de los trabajadores plantean que están totalmente de acuerdo, otro 27% concluyen que están de acuerdo y otro 27% consideran que están en desacuerdo y en acuerdo, lo anterior significa que la mayoría de los empleados tienen un buen manejo de las relaciones informales, debido a que en la mayoría de las ocasiones se encuentran personas a las que se les puede brindar confianza, apoyo laboral y solicitar consejos, aunque en algunas situaciones es preciso tener algún tipo de limite, pues suelen haber personas que aparentan una doble personalidad.

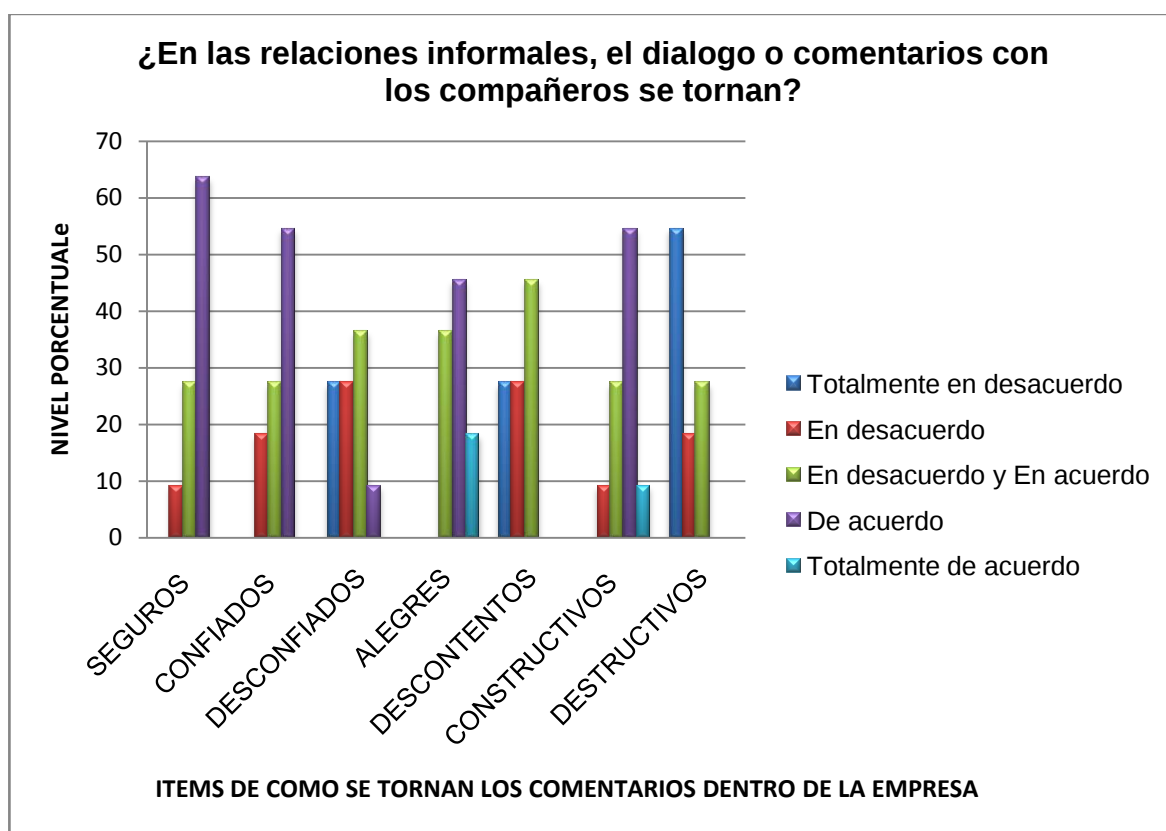
6.2.1.4Pregunta No. 5 ¿En las relaciones informales, el dialogo o comentarios con los compañeros se tornan?

- A. Seguros
- B. Confiados
- C. Desconfiados
- D. Alegres
- E. Descontentos
- F. Constructivos
- G. Destructivos

Tabla 5. Noción de los comentarios en las relaciones informales

ITEMS	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	F	%	G	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	3	27	0	0	3	27	0	0	6	55
En desacuerdo	1	9	2	18	3	27	0	0	3	27	1	9	2	18
En desacuerdo y En acuerdo	3	27	3	27	4	36	4	36	5	45	3	27	3	27
De acuerdo	7	64	6	55	1	9	5	45	0	0	6	55	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	0	0	2	18	0	0	1	9	0	0
TOTAL	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100

Grafico 13. Noción de los comentarios en las relaciones informales



- El 64% de los trabajadores plantean que están de acuerdo con relación a que los diálogos dentro de la empresa se tornan **Seguros**, debido a que la mayoría de los miembros de la empresa se encuentran inmersos dentro de relaciones informales, de amistad y confianza.
- El 55% de los empleados consideran que las conversaciones dentro de las relaciones informales en la empresa se tornan **Confiadas** por lo mencionado en el ítem anterior.

- El 27% de los trabajadores se encuentran totalmente en desacuerdo, y otro 27% se encuentra en desacuerdo a la hora de reseñar a las conversaciones en las relaciones informales como **Desconfiadas** debido a los buenos lazos de amistad que existen, el 36% opinan que se encuentran en desacuerdo y en acuerdo frente a las relaciones informales, debido a fallas en la comunicación.
- El 45% plantean que las conversaciones en muchas ocasiones se tornan **alegres**, ya que además de hablar de la rutina de trabajo, se encuentran en disposición de dialogar sobre otros temas tales como chistes, sucesos ocurridos en horas de la mañana o cosas que hallan realizado y las han traído a colación en un momento determinado, en contraste encontramos que ninguna persona está en desacuerdo o en total desacuerdo frente a las conversaciones cuando se tornan alegres.
- El 45% de los miembros de la organización concluyen que las conversaciones se tornan en ocasiones **Descontentas**, debido a sucesos ocurridos; puesto que algunas conversaciones se tornan para algunas personas incómodas, es decir, reflejan los defectos que posee una persona y no las virtudes por las cuales se caracterizan. Un 27% de los miembros están totalmente en desacuerdo y otro 27% en desacuerdo con que las relaciones laborales se tornan descontentas.
- Las conversaciones dentro de las relaciones informales se tornan **Constructivas** en un 55%, por lo que además de tocar temas cotidianos en los diálogos, también se habla de cómo mejorar en algunos puestos laborales, la forma como hacer más eficiente el tiempo con relación a una tarea específica, generar un momento de retroalimentación con las fallencias de tal modo que se puedan mejorar. En contraste ninguna persona está totalmente en desacuerdo con relación a las conversaciones constructivas.
- El 55% de las personas plantean que están totalmente en desacuerdo cuando se habla que las conversaciones dentro de las relaciones informales son **Destructivas**, por lo que las conversaciones destructivas son aquellas donde no se genera retroalimentación, siempre se afecta a la persona y no a la labor que desempeña, reconociendo de esta manera las debilidades y no las fortalezas de las personas, caso tal que no se presenta en la empresa TIAN IPS SAS. En contraste ninguna persona se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la existencia de esta variable negativa dentro de la empresa.

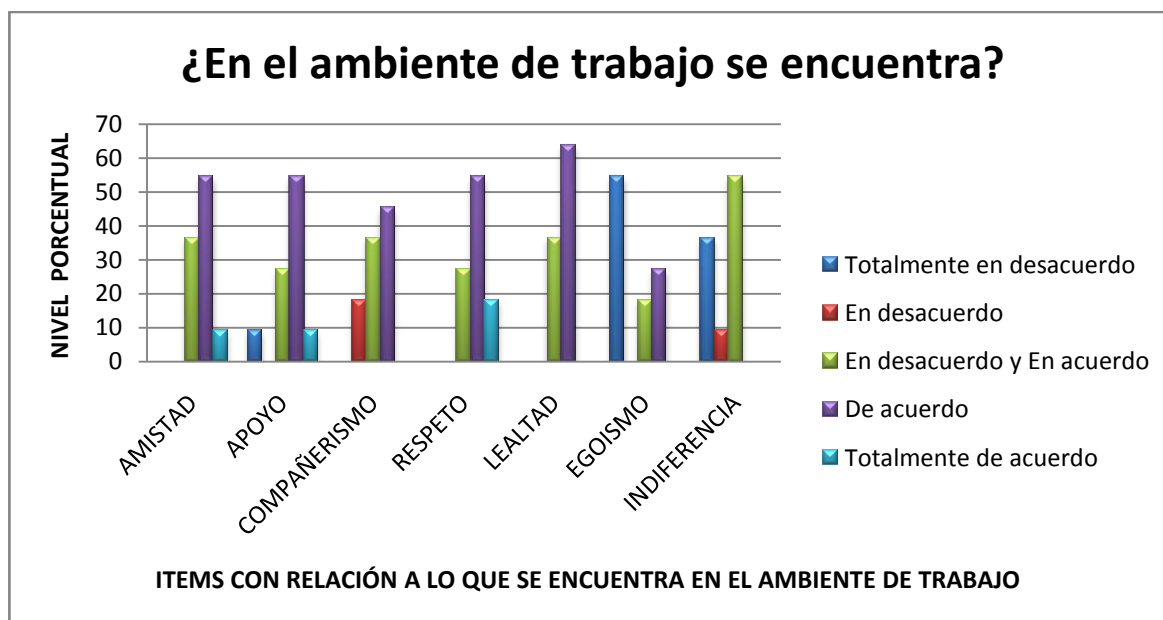
6.2.1.5 Pregunta No. 6 ¿En el ambiente de trabajo se encuentra?

- A. Amistad.
- B. Apoyo.
- C. Compañerismo.
- D. Respeto.
- E. Lealtad.
- F. Egoísmo.
- G. Indiferencia.

Tabla 6. Ambiente laboral en la empresa

ITEMS	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	F	%	G	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	9	0	0	0	0	0	0	6	55	4	36
En desacuerdo	0	0	0	0	2	18	0	0	0	0	0	0	1	9
En desacuerdo y En acuerdo	4	36	3	27	4	36	3	27	4	36	2	18	6	55
De acuerdo	6	55	6	55	5	45	6	55	7	64	3	27	0	0
Totalmente de acuerdo	1	9	1	9	0	0	2	18	0	0	0	0	0	0
TOTAL	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100

Grafico 14. Ambiente laboral en la empresa



- El 55% de los trabajadores de la empresa de TIAN IPS SAS concluyen que en el ambiente de trabajo se encuentra **Amistad**, por lo que las personas son muy unidas, atentas y brindan el apoyo necesario tanto en lo personal como en lo laboral. En contraste ninguna persona se encuentra ni en desacuerdo ni en total desacuerdo frente a que dentro del ambiente laboral no se generen lazos de amistad.
- El 55% de los miembros de la organización consideran que en el ambiente de trabajo se encuentra **Apoyo**, puesto que sin pedir retribución alguno lo hace porque han visto la gran acumulación de trabajo y la necesidad de agilizar ese proceso para no generar un cuello de botella. En contraste ninguna persona se encuentra en desacuerdo.
- El 45% de los empleados de TIAN IPS opinan que en el ambiente laboral de la empresa se encuentra **Compañerismo**, personas con las que se puede confiar y crear lazos de amistad y apoyo. En contraste ninguna persona está en total desacuerdo que dentro de la empresa se genera un ambiente de compañerismo.
- El 55% de los miembros de la organización consideran que dentro del ambiente laboral se encuentra **Respeto**; no solo por parte de los compañeros de trabajo, sino también por parte de las directivas de la empresa.
- El 64% de los trabajadores de TIAN IPS opinan que dentro del ambiente laboral se encuentra la **Lealtad**, debido a los lazos de amistad y apoyo que se brindan los compañeros de trabajo. Ninguna persona está en desacuerdo o en total desacuerdo.
- El 55% de las personas están totalmente en desacuerdo que dentro de la empresa TIAN IPS se encuentran **Egoísmo**. En contraste ninguna persona está totalmente de acuerdo.
- El 55% de los miembros de la organización están en desacuerdo y en acuerdo, con la **Indiferencia** que muestran algunas personas frente a situaciones específicas. En contraste ninguna persona está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que dentro de la empresa exista indiferencia.

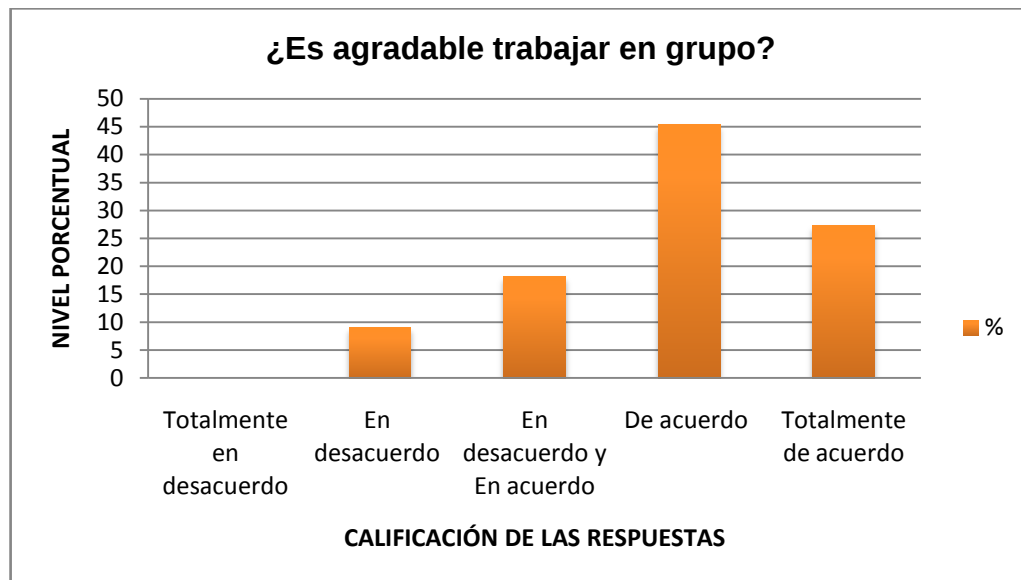
Al realizar un análisis general con los porcentajes obtenidos se concluye que en el ambiente laboral se encuentre excelente las relaciones entre los miembros de la organización, a pesar de las dificultades presentadas por algunos miembros las relaciones se tornan en un ambiente cálido, fácil de llevar y donde los compañeros sienten aprecio y apoyo a la hora de expresar sentimientos laborales o personales. Los puntos negativos como el egoísmo y la indiferencia no se ven reflejados dentro la empresa por los buenos lazos que se sostienen entre los miembros.

6.2.1.6. Pregunta No. 7 ¿Es agradable trabajar en grupo?

Tabla 7. Nivel de satisfacción al trabajar en grupo

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	9
En desacuerdo y En acuerdo	2	18
De acuerdo	5	45
Totalmente de acuerdo	3	27
TOTAL	11	100

Grafico 15. Nivel de satisfacción al trabajar en grupo



El 27% de los miembros de la organización están totalmente de acuerdo y un 46% de acuerdo lo anterior significa que la mayoría de los empleados están dispuestos a trabajar en grupo pañeros, Como se había especificado anteriormente las relaciones informales son solidas y permiten conocerlos de tal manera que se crea una imagen de cómo suele ser esta persona en el ámbito laboral y en el momento de trabajar en grupo, brindando confianza y seguridad y respuesta positiva cuando se plantea que deben trabajar en grupo.

6.2.1.7 Pregunta No. 8 ¿Los conflictos que se presentan entre compañeros de trabajo se solucionan oportunamente?

Tabla 8. Tiempo de demora en la solución de un conflicto en la empresa.

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
En desacuerdo y En acuerdo	1	9
De acuerdo	8	73
Totalmente de acuerdo	2	18
TOTAL	11	100

Grafico 16. Tiempo de demora en la solución de un conflicto en la empresa.



Los conflictos están inmersos en cualquier organización sea grande, mediana o pequeña, estos permean en cualquier parte donde hallan dos personas con ideas contrarias; para este caso el 73% de los miembros de la organización esta de acuerdo y un 18% están totalmente de acuerdo, lo que nos permite identificar a simple vista que los problemas se solucionan de manera oportuna, los conflictos muchas veces suelen aparecer por la alta tensión que se maneja dentro de la empresa sobre todo en horas de la mañana donde la carga de trabajo es bastante pesada y el roce de actividades a realizar por cada persona suele ser motivo de discusión, no obstante al terminar la mañana se solucionan los conflictos.

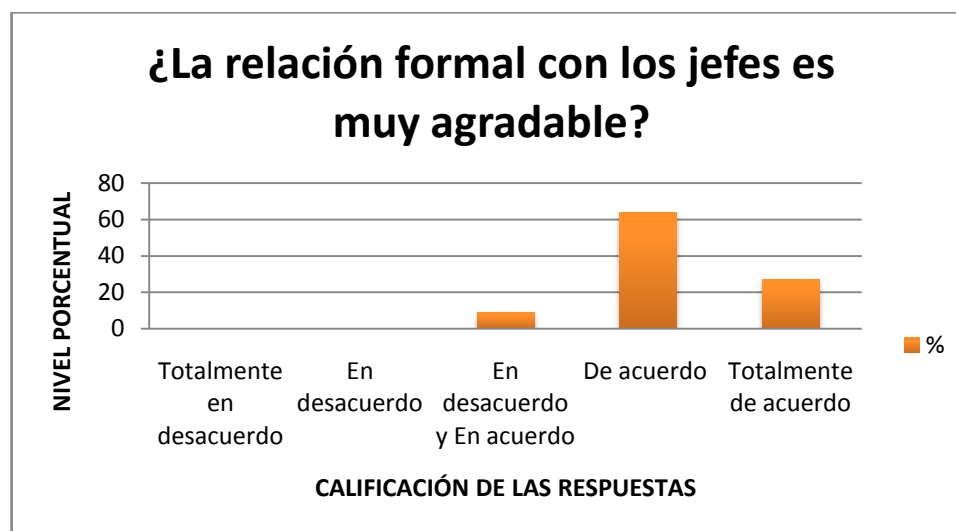
6.2.2*Segunda dimensión:*Estilo de Dirección: este tipo de dimensión mide el grado en el que los jefes apoyan y estimulan a sus trabajadores. La pregunta que responde a este interrogante es la 9.

6.2.2.1 Pregunta No. 9 ¿La relación formal con los jefes es muy agradable?

Tabla 9. Nivel de agrado en la relación con los jefes

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
En desacuerdo y En acuerdo	1	9
De acuerdo	7	64
Totalmente de acuerdo	3	27
TOTAL	11	100

Grafico 17. Nivel de agrado en la relación con los jefes



El 64% de los miembros de la organización están de acuerdo y un 27% están totalmente de acuerdo con la buena relación que existe entre el empleado y su jefe, los resultados anteriores concluyen que se le brinda a los trabajadores una dirección tipo puertas abiertas que permite generar un flujo de información directo con su jefe de tal manera que se retroalimenten y saquen provecho de ello dando soluciones oportunas ante alguna dificultad.

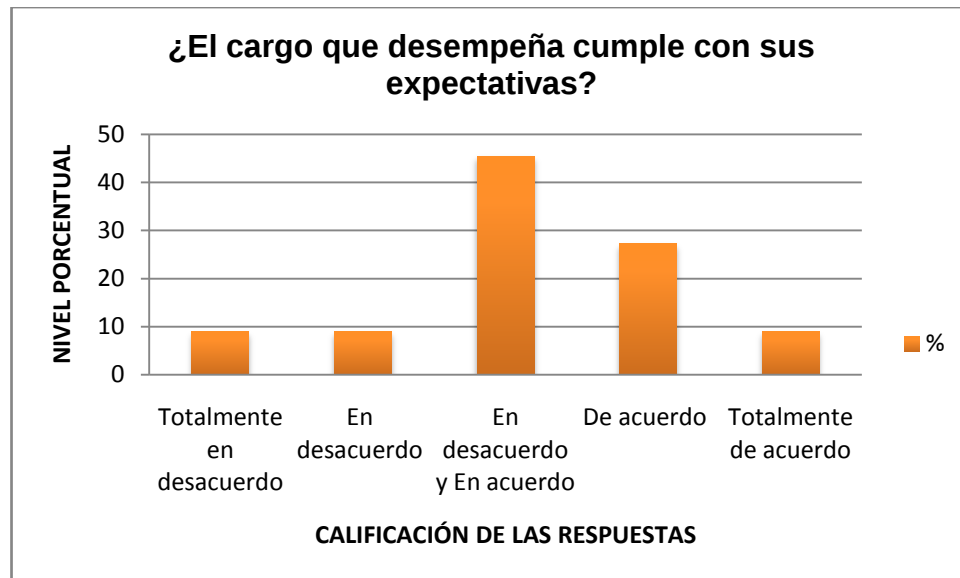
6.2.3 Tercera dimensión: Sentido de pertenencia: mide el grado de sentimiento compromiso o responsabilidad con relación a los programas y eventos que realizan dentro de la organización. Las preguntas que responden a este interrogante son: 11, 12, 13, 15, 16, 22.

6.2.3.1 Pregunta No. 11¿El cargo que desempeña cumple con sus expectativas?

Tabla 10.El cargo que el trabajador desempeña cumple con sus expectativas

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	1	9
En desacuerdo	1	9
En desacuerdo y En acuerdo	5	45
De acuerdo	3	27
Totalmente de acuerdo	1	9
TOTAL	11	100

Grafico 18. El cargo que el trabajador desempeña cumple con sus expectativas



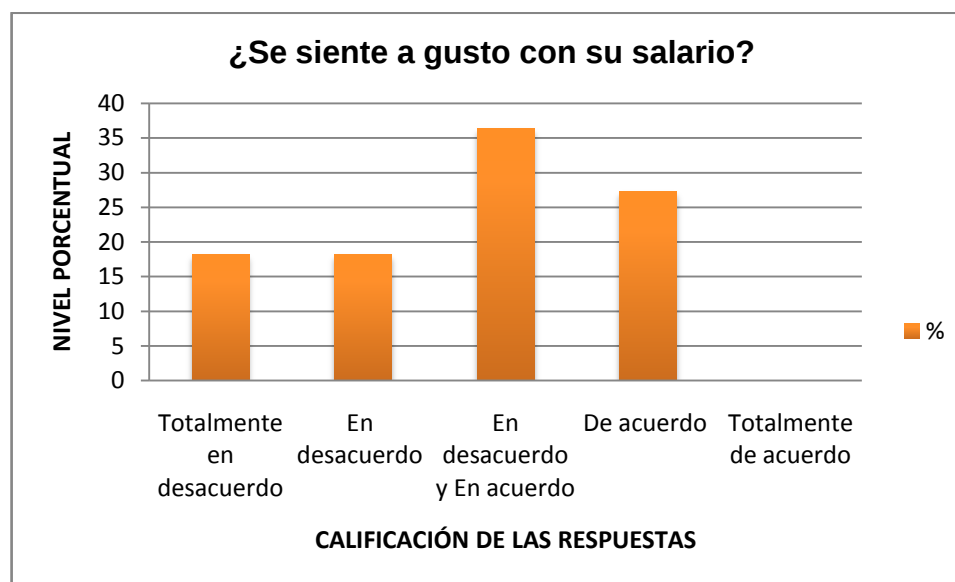
El 46% de los trabajadores de la empresa TIAN IPS esta en desacuerdo y en acuerdo con el cargo a la hora de cumplir con sus expectativas algunos de los motivos por los cuales sucede esto son los bajos salarios, sobre carga de trabajo, ninguna posibilidad de ascenso, tareas poco atractivas, rutina de trabajo, falta de objetivos o metas en cada una de las tareas de la organización, falta de reconocimiento por parte de la empresa a los trabajadores que tiene un buen desempeño, promesas incumplidas, igual trato para aquellas personas que cumplen e incumplen su labor, sentimientos de injusticia apreciados por el trabajador y falta de equipos y enseres para realizar bien la labor. Bajo este tipo de criterios deben ser evaluados los trabajadores para precisar los motivos por los cuales el cargo no cumple de manera significativa con sus expectativas.

6.2.3.2 Pregunta No. 12 ¿Se siente a gusto con su salario?

Tabla 11. El trabajador se siente a gusto con su salario

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	2	18
En desacuerdo	2	18
En desacuerdo y En acuerdo	4	36
De acuerdo	3	27
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	11	100

Grafico 19.El trabajador se siente a gusto con su salario



El 37% de los miembros de la organización esta en desacuerdo y en acuerdo con el salario que ganan, y un 27% estar de acuerdo, debido a que este es la sumatoria de la labor realizada dentro de la empresa, adicionalmente los médicos que laboran dentro de TIAN IPS SAS poseen un segundo empleo, por lo que su remuneración genera un equilibrio. Por otra parte el 18% de los miembros de la empresa esta totalmente en desacuerdo y otro 18% en desacuerdo con el salario que ganan, lo anterior es un porcentaje significativo que hace referencia a los empleados de planta que trabajan tiempo completo.

Encontramos tres factores principales a causa de los bajos salarios como los son una disminución de la motivación, la baja productividad y el bajo rendimiento los cuales se solucionan a través de la recolección de información que ayude a la

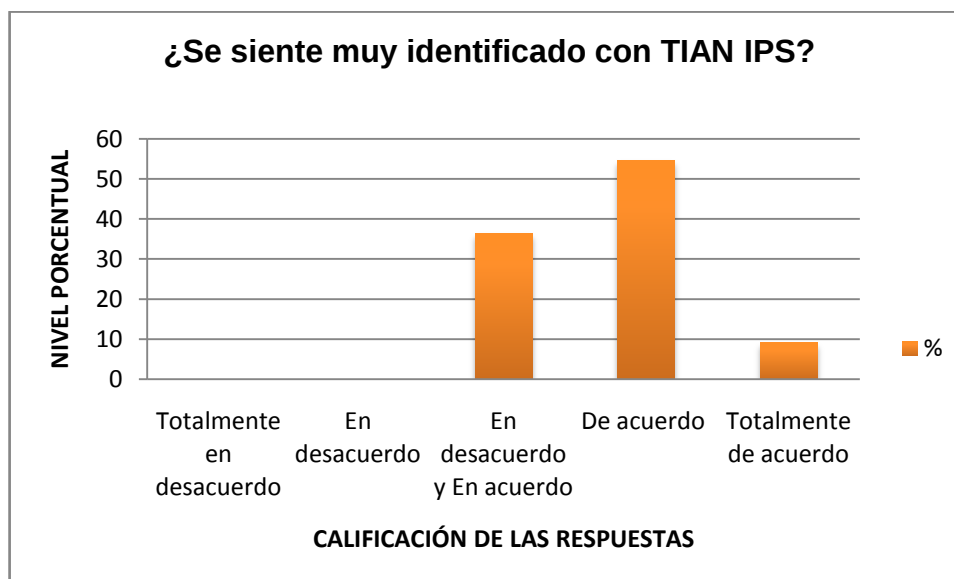
organización a profundizar en las causas emitidas por dicho problema. En contraste ninguna persona se encuentra totalmente de acuerdo o a gusto con el salario que ganan.

6.2.3.3 Pregunta No. 13 ¿Se siente muy identificada (o) con TIAN IPS?

Tabla 12. Los trabajadores se sienten identificados en TIAN IPS SAS

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
En desacuerdo y En acuerdo	4	36
De acuerdo	6	55
Totalmente de acuerdo	1	9
TOTAL	11	100

Grafico 20. Los trabajadores se sienten identificados en TIAN IPS SAS



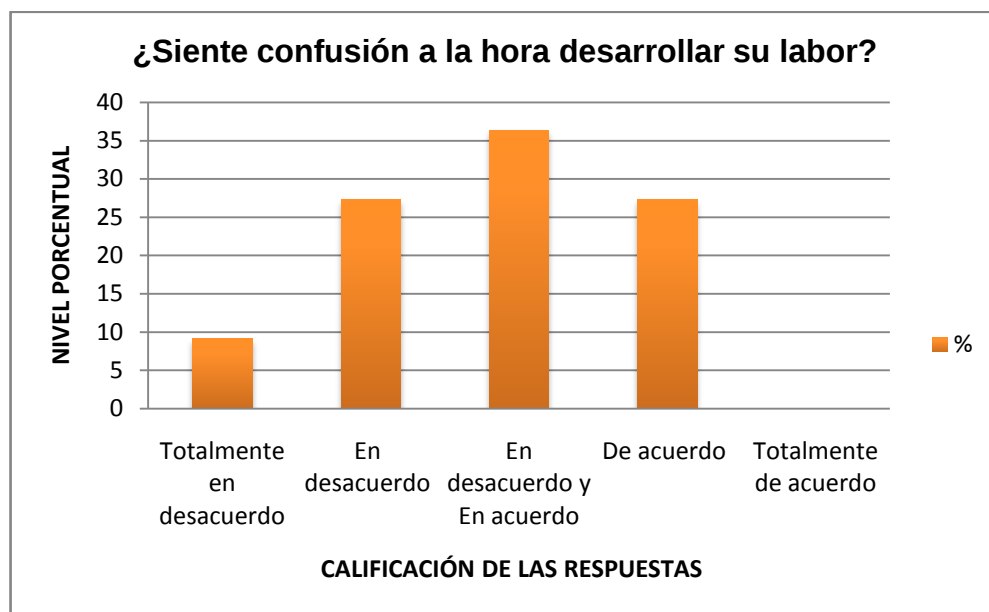
El 55% de los miembros de la empresa están de acuerdo, ya que a pesar de las falencias vistas dentro de la empresa los empleados consideran que deben generar un compromiso y una responsabilidad frente a su puesto de trabajo. Cabe destacar que ninguna persona se encuentra en desacuerdo o en total desacuerdo frente a la buena identificación que tiene con la empresa TIAN IPS.

6.2.3.4 Pregunta No. 15 ¿Siente confusión a la hora de desarrollar su labor?

Tabla 13. Los trabajadores sienten confusión a la hora de desarrollar su labor

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	1	9
En desacuerdo	3	27
En desacuerdo y En acuerdo	4	36
De acuerdo	3	27
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	11	100

Grafico 21. Los trabajadores sienten confusión a la hora de desarrollar su labor



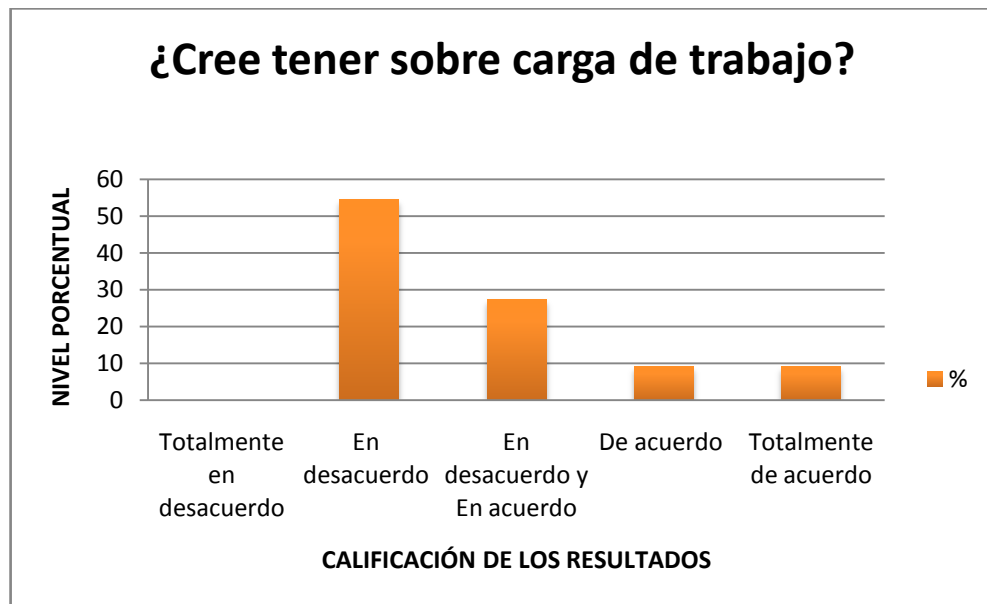
El 36% de los miembros de la empresa están en desacuerdo y de acuerdo al sentir que sienten confusión a la hora de desarrollar su labor, un 27% esta n en desacuerdo y un 9% en total desacuerdo, los resultados anteriores representa que dentro de la empresa se encuentra confusión a la hora de desarrollar la labor, por lo que no se maneja un libro de descripción de puesto; que permita identificar y clasificar las actividades de cada área.

6.2.3.5 Pregunta No. 16 ¿Cree tener sobre carga de trabajo?

Tabla 14. Los trabajadores tienen sobre carga de trabajo

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	6	55
En desacuerdo y En acuerdo	3	27
De acuerdo	1	9
Totalmente de acuerdo	1	9
TOTAL	11	100

Grafico 22. Los trabajadores tienen sobre carga de trabajo



El 55% de los miembros de la empresa concluyen que están desacuerdo a la hora de tener una sobrecarga laboral; sin importar la confusión desarrollo de su labor; un 27% están en desacuerdo; un 9% de las personas en de acuerdo y otro 9% en total de acuerdo en tener sobre carga de trabajo. Los resultados mencionados con anterioridad representa que 5 personas de las 11 encuestadas sienten tener sobre carga de trabajo por la labor realizada.

6.2.3.6 Pregunta No. 22 ¿Trabajaría horas extras sin remuneración?

Tabla 15. Los empleados trabajarían horas extras sin remuneración

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	4	36
En desacuerdo	1	9
En desacuerdo y En acuerdo	2	18
De acuerdo	3	27
Totalmente de acuerdo	1	9
TOTAL	11	100

Grafico 23. Los empleados trabajarían horas extras sin remuneración



4Personas que corresponden al 36% de los trabajadores de TIAN IPS están totalmente en desacuerdo con trabajar horas extras sin remuneración y un 9% esta en desacuerdo a la hora de trabajar horas extras sin remuneración, debido a la baja motivación salarial.

6.2.4*Cuarta dimensión:* Retribución: mide el grado de igualdad que existen en la remuneración y los beneficios obtenidos por la empresa. Las preguntas que responden a este interrogante son la 2, 10.

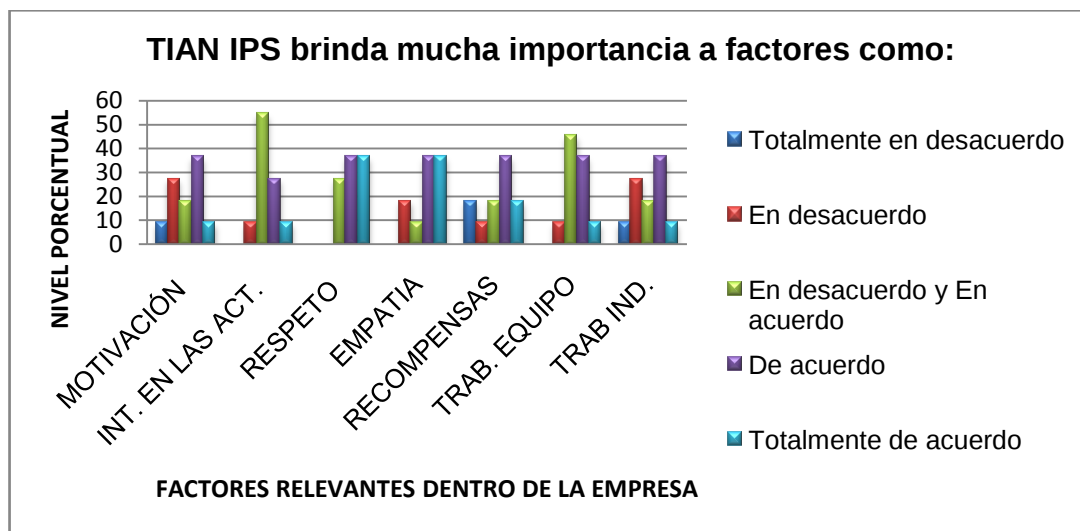
6.2.4.1 Pregunta No. 2 ¿TIAN IPS brinda mucha importancia a factores como?

- A. Motivación
- B. Interés en sus actividades
- C. Respeto
- D. Empatía
- E. Recompensas
- F. Trabajo en equipo
- G. Trabajo individual

Tabla 16. Importancia que TIAN IPS brinda a factores como los mencionados

ITEMS	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	F	%	G	%
Totalmente en desacuerdo	1	9	0	0	0	0	0	0	2	18	0	0	1	9
En desacuerdo	3	27	1	9	0	0	2	18	1	9	1	9	3	27
En desacuerdo y En acuerdo	2	18	6	55	3	27	1	9	2	18	5	45	2	18
De acuerdo	4	36	3	27	4	36	4	36	4	36	4	36	4	36
Totalmente de acuerdo	1	9	1	9	4	36	4	36	2	18	1	9	1	9
TOTAL	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100

Grafico 24. Cuanta importancia TIAN IPS brinda a factores como los mencionados



- El 36% de los miembros de la empresa están de acuerdo con la importancia que brinda TIAN IPS a la **Motivación**, por otra parte un 27% esta en desacuerdo con la importancia que este brinda a los trabajadores y un 9% esta totalmente en desacuerdo con la importancia que se le brinda, los dos últimos resultados representan la mitad de los empleados por lo que no es fácil concluir en esta posición si verdaderamente le brinda o no importancia a este factor la empresa por lo que se centra en un punto neutro donde en ocasiones se siente la motivación pero en otras situaciones no. Es importante destacar que el porcentaje en desacuerdo y en total desacuerdo representa el personal fijo de la empresa.
- El 55% de los trabajadores consideran que están en desacuerdo y en acuerdo con la mucha importancia que brinda la empresa a las **Actividades** que se realizan dentro de la organización, un 27% esta en de acuerdo y un 9% esta totalmente de acuerdo con la importancia de este factor los dos resultados anteriores hacen referencia a: fechas especiales o eventos.
- El 36% de los empleados están totalmente de acuerdo con la mucha importancia que brinda los altos directivos al **Respeto** y un 36% están de acuerdo, por lo tanto es clave enfatizar que los resultados anteriores implican que los directivos cualquiera sea el miembro se evidencia el respeto de los unos por los otros.
- El 36% de los empleados están totalmente de acuerdo con la mucha importancia que brinda los altos directivos a la **Empatía** y un 36% están en de acuerdo.

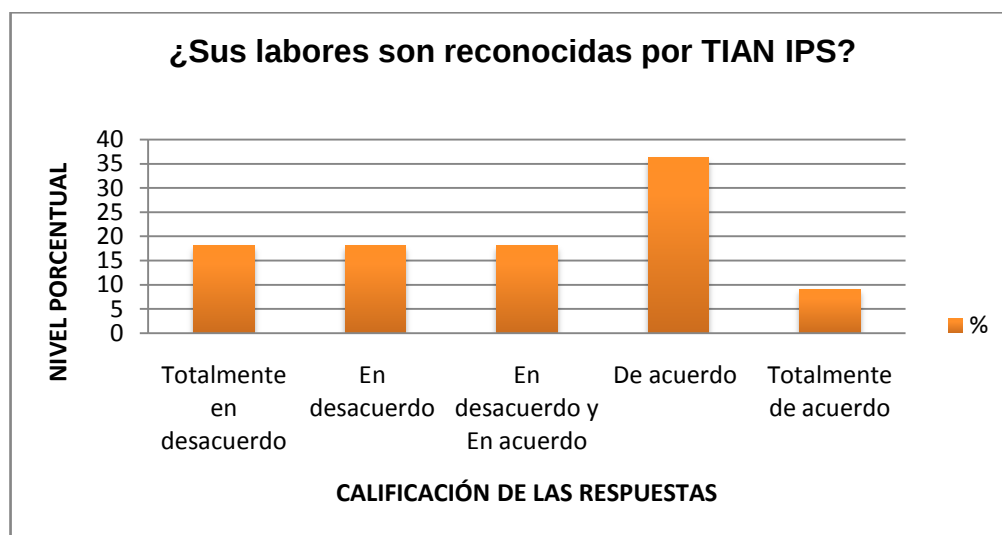
- El 36% de los empleados consideran que están de acuerdo con las **Recompensas** recibidas, mientras que un 9% esta en desacuerdo y un 18% en total desacuerdo frente a las recompensas, estos datos son relevantes para investigar el como solucionar dicho inconveniente y en que caso puede afectar esto a la empresa.
- El 45% de los trabajadores están en desacuerdo y en acuerdo en el momento de concluir sobre el grado de importancia que brinda la empresa al **trabajo grupal**, ya que la mayoría del trabajo realizado de forma individual, no obstante los eventos especiales se realiza en grupo
- El 36% de los trabajadores están de acuerdo con la importancia que brinda la empresa al **trabajo individual** un 9% están totalmente de acuerdo con la importancia que se le brinda a este, otros dos resultados con un 27% y un 9% se encuentra que los trabajadores están en desacuerdo y en total desacuerdo respectivamente, ellos consideran que TIAN IPS no brinda importancia alguna al trabajo individual, amenos que sean tareas específicas que necesiten de una pronta solución.

6.2.4.2 Pregunta No. 10 ¿Sus labores son reconocidas por TIAN IPS?

Tabla 17. Las labores de los trabajadores son reconocidas por la empresa

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	2	18
En desacuerdo	2	18
En desacuerdo y En acuerdo	2	18
De acuerdo	4	36
Totalmente de acuerdo	1	9
TOTAL	11	100

Grafico 25. Las labores de los trabajadores son reconocidas por la empresa



El 36% de los trabajadores correspondientes a 4 personas están totalmente de acuerdo y un 9% esta de acuerdo con que las labores desempeñadas dentro de la empresa son reconocidas, mientras quetres porcentajes con un valor del 18% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con el reconocimiento que brinda la empresa. Si entramos a analizar este punto se observa que esta unido con la misma cantidad de personas que no se encuentran satisfechas con su remuneración salarial ni con la gestión administrativa.

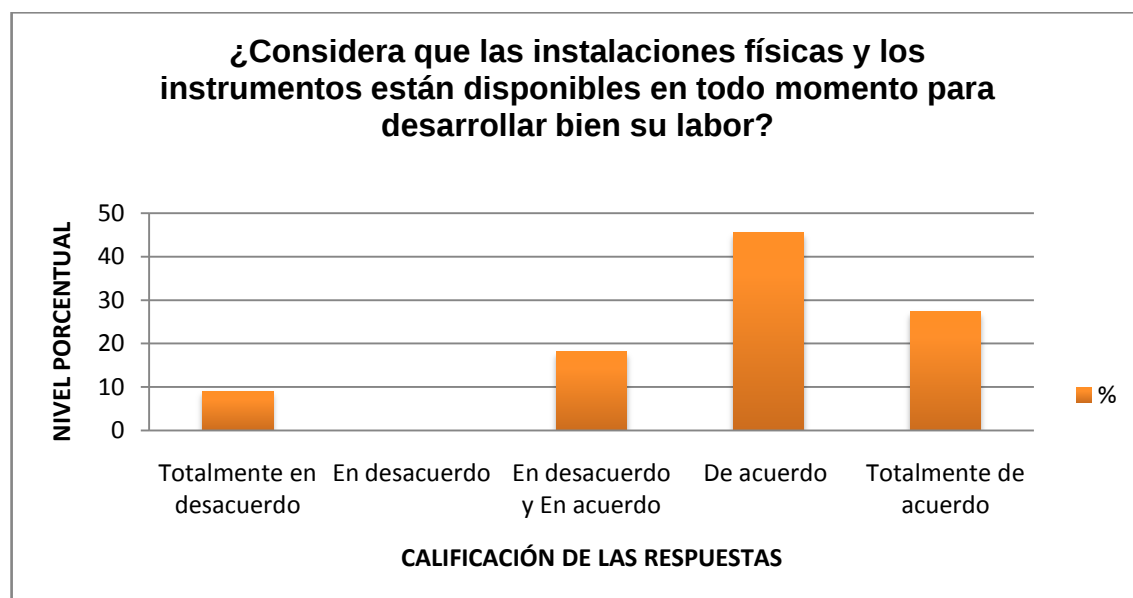
6.2.5 Quinta dimensión: Disponibilidad de recursos: mide el nivel de satisfacción que tienen los empleados con los muebles y enseres y equipos de oficina, para el buen desempeño de cada cargo.

6.2.5.1 Pregunta No. 23 ¿Considera que las instalaciones físicas y los instrumentos están disponibles en todo momento para desarrollar bien su labor?

Tabla 18. Hay disponibilidad de recursos en la empresa

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	1	9
En desacuerdo	0	0
En desacuerdo y En acuerdo	2	18
De acuerdo	5	45
Totalmente de acuerdo	3	27
TOTAL	11	100

Grafico 26. Hay disponibilidad de recursos en la empresa



El 46% de los miembros de la empresa están de acuerdo con la disponibilidad de recursos en el momento que sea necesario y un 27% están totalmente de acuerdo lo anterior significa que TIAN IPS brinda los instrumentos necesarios para el buen desarrollo de su labor no solo en las cantidades pertinentes; si no también en el momento que sean requeridos.

6.2.6 *Estabilidad*: mide el grado de posibilidad de permanecer en la empresa y si por algún motivo hay algún despido se hará con justa causa.

6.2.6.1 Pregunta No. 14 ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Tabla 19. Se estimula la formación profesional de los trabajadores

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	36
En desacuerdo y En acuerdo	3	27
De acuerdo	2	18
Totalmente de acuerdo	2	18
TOTAL	11	100

Grafico 27. Se estimula la formación profesional de los trabajadores



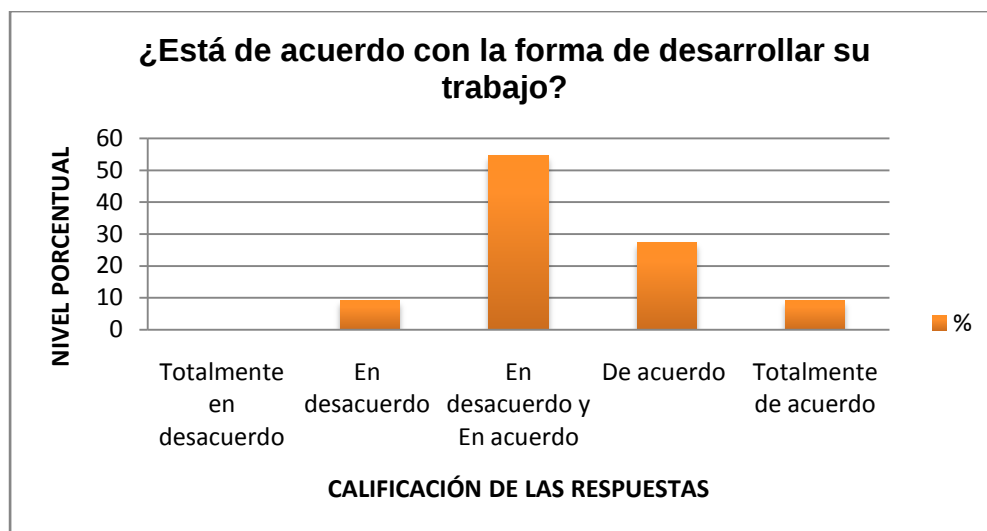
El 37% están en desacuerdo, ya que la empresa no estimula la formación profesional ni personal de los trabajadores de TIAN IPS para realizar mejor sus labores, un 27% concluye que la empresa en ocasiones estimula el aprendizaje de algunas tareas que competen a toda la organización; como el tele-mercadeo para incrementar el número de clientes potenciales en la empresa. En contraste ninguna persona está en total acuerdo con la estimulación de la formación personal y profesional en la empresa.

6.2.6.2 Pregunta No. 20 ¿Esta de acuerdo con la forma de desarrollar su trabajo?

Tabla 20. Los trabajadores están de acuerdo con la forma de desarrollo de su trabajo

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	9
En desacuerdo y En acuerdo	6	55
De acuerdo	3	27
Totalmente de acuerdo	1	9
TOTAL	11	100

Grafico 28. Los trabajadores están de acuerdo con la forma de desarrollo de su trabajo



El 55% del personal están en desacuerdo y en acuerdo con la forma de desarrollar su trabajo, en muchas ocasiones esto suele suceder porque los empleados se encuentran en un punto neutro donde la organización le exige realizar una tarea de manera específica; pero sería mas eficiente de otra forma; es decir la persona que pasa a diario en un puesto de trabajo lo conoce tan bien; de tal manera que permite interactuar con el y conocer la forma mas practica y adecuada de hacer su trabajo.

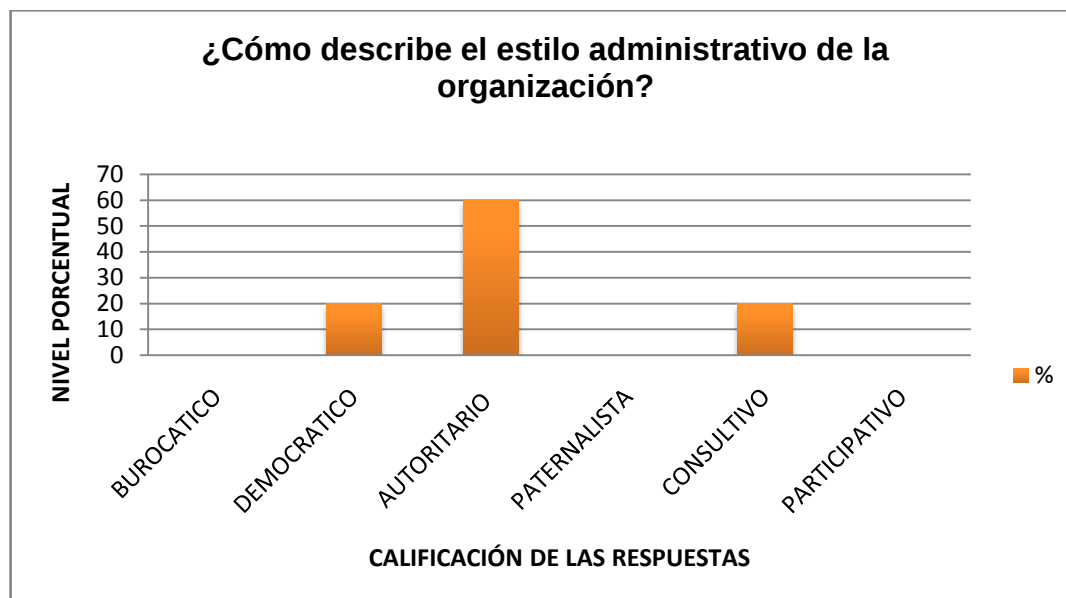
6.2.7 Claridad y coherencia en la dirección: describe el estilo administrativo de la empresa

6.2.7.1 Pregunta No. 18. ¿Cómo describe el estilo administrativo?

Tabla 21. Tipo de estilo administrativo

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
BUROCATICO	0	0
DEMOCRATICO	2	20
AUTORITARIO	6	60
PATERNALISTA	0	0
CONSULTIVO	2	20
PARTICIPATIVO	0	0
TOTAL	10	100

Grafico 29. Tipo de estilo administrativo



El 60% de los empleados plantean que el estilo administrativo es autoritario, basado en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas. El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

6.1.8 Valores corporativos: grado en que se percibe el medio interno de la organización.

6.2.8.1 Pregunta No. 17 ¿Considera que están marchando las cosas bien en la organización?

Tabla 22. Están marchando las cosas bien en la organización

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	18
En desacuerdo y En acuerdo	5	45
De acuerdo	4	36
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	11	100

Grafico 30. Están marchando las cosas bien en la organización



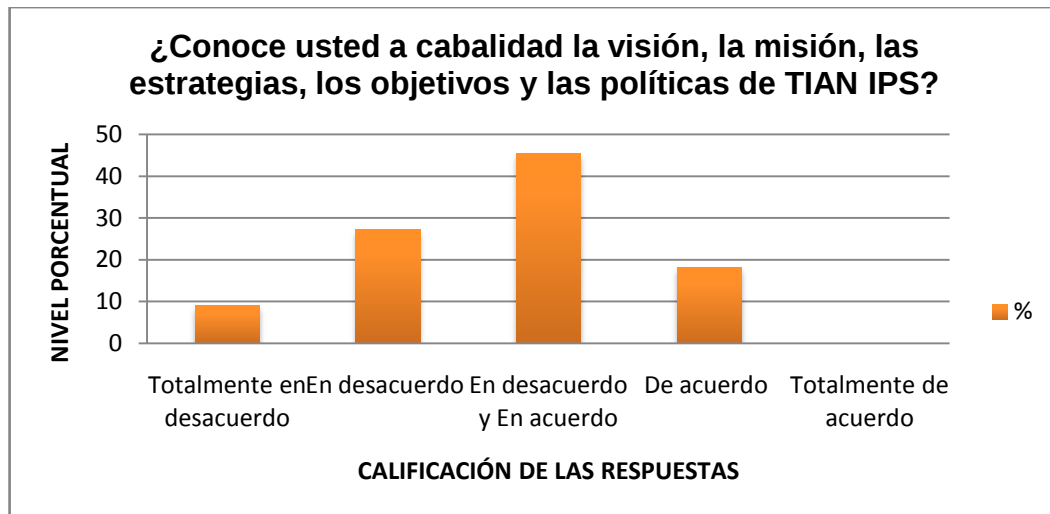
El 46% están en desacuerdo y en acuerdo que la organización esta marchando bien, el 36% plantean que las cosas en la organización están marchando bien y un 18% están en desacuerdo, debido a que piensan que dentro de la organización hay falencias. En contraste ninguna persona esta en total acuerdo o en total desacuerdo.

6.2.8.2 Pregunta No. 19 ¿Conoce usted a cabalidad la visión, la misión, las estrategias. Los objetivos y las políticas de TIAN IPS SAS?

Tabla 23. Los trabajadores conocen el direccionamiento estratégico

ITEMS	No. RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	1	9
En desacuerdo	3	27
En desacuerdo y En acuerdo	5	45
De acuerdo	2	18
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL	11	100

Grafico 31. Los trabajadores conocen el direccionamiento estratégico



El 27% de las personas; correspondientes a 3 personas plantean que no conocen a cabalidad el direccionamiento estratégico de la empresa y un 9% esta en total desacuerdo, sin embargo un 46% consideran que conocen la misión y visión pero no las estrategias, ni políticas, ni objetivos.

6.2.8.3 Pregunta No. 21 ¿A su consideración cuales son los principales problemas de la organización?

Tabla 24. Principales problemas que tiene TIAN IPS SAS

ITEMS	No. Rta.	%
Falta de comunicación	4	9
Falta de liderazgo	4	9
Falta de motivación	4	9
Falta reunión mensual	4	9
Falta incentivos	4	9
Flujo de procesos	1	2
Priorizar actividades en proceso.	1	2
Puntualizar horarios	1	2
Sistema de infracción	1	2
Dificultad organizativa	1	2
Eficiencia en el desarrollo de actividades	1	2
Falta de compromiso con la empresa	1	2
Mal manejo de recursos	1	2
Nada	3	7
Especificar tareas	4	9
Cumplimiento	4	9
Apoyo laboral	5	11
Total	44	100

Tabla 25. Principales problemas que tiene TIAN IPS SAS



Esta pregunta encaja con la No. 19, ya que da respuesta al porque las cosas dentro de la organización están marchando mal o mas o menos bien, según los trabajadores de la organización, la empresa tiene problemas con respecto a la falta de comunicación, falta de liderazgo, falta de motivación, falta de incentivos, falta de un manual de especificación de la tareas y poco apoyo laboral por parte de la alta dirección.

La matriz PCI o matriz de la capacidad interna, utilizara los elementos descubiertos en el análisis de clima organizacional, por lo que este ayuda a identificar fortalezas y debilidades presentes en la organización a nivel de la percepción que tienen los empleados sobre la misma.

Al realizar un análisis general sobre los resultados obtenidos se puede concluir que la empresa presenta:

Fortalezas:

- El ambiente de trabajo en la empresa TIAN IPS es buena; debido a las relaciones informales que se presentan dentro de la organización; por lo que las personas han manifestado encontrar apoyo, amistad confianza y respeto, cualidades necesarias que no permiten que distorsione la comunicación ayudando que los diálogos sean seguros.
- La relación con el jefe es buena, tanto que en la empresa se maneja una dirección de puertas abiertas, que permite tener una relación directa empleado-jefe.
- La empresa brinda herramientas adecuadas a cada personal de área para el buen desempeño de su labor.

Debilidades

- Falta de comunicación a la hora de impartir tareas a cada personal de área
- Algunos puestos no cumplen con las expectativas del personal, ya sea por tareas rutinarias, falta de motivación, bajos salarios, etc.
- Falta de un manual de descripción de cargos que especifique las tareas del personal de cada área.
- Alto nivel de stress en algunos puestos de trabajo
- Falta sentido de pertenencia por parte de los empleados.
- Falta de un liderazgo menos autoritario.
- Falta de estimulación personal y profesional, a los empleados de TIAN IPS.

6.3 ANÁLISIS DE DIAGNOSTICO DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA TIAN IPS SAS “PCI”

En el análisis del perfil de la capacidad interna se evalúan dos variables que son las Fortalezas y las Debilidades y cada una de ellas posee una calificación, donde A= alta, M= media y B= baja.

Tabla 26. Análisis de Diagnostico “PCI”

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDADES DIRECTIVAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa con relación a la población palmirana.				X			X		
Usos de planes estratégicos.				X			X		
Agresividad para enfrentar la competencia.					X			X	
Toma de decisiones dependiendo de los requerimientos para mejorar el servicio.		X					X		

Fuente: Elaboración Propia

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDADES FINANCIERAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere.						X	X		
Grado de utilización de endeudamiento.	X							X	
Rentabilidad, retorno de la inversión.	X						X		
Rotación constante del flujo de caja para las necesidades de la empresa.	X						X		

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO.	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alto nivel académico del talento humano.	X							X	
Motivación del personal.					X		X		
Nivel de remuneración con respecto al cargo.					X		X		
Índices de desempeño.		X						X	

Fuente: Elaboración Propia

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Satisfacción del cliente.			X				X		
Participación del mercado.				X			X		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos servicios.					X		X		
Portafolio de servicios.	X						X		
Programas de servicio post-venta				X			X		
Medición del impacto de las estrategias anteriores		X					X		
Instalaciones físicas		X					X		

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de tecnología utilizado en el servicio	X						X		
Efectividad en los tiempos de demora del servicio					X		X		

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se mencionan las Fortalezas y las Debilidades encontradas en el análisis del diagnostico del perfil de la capacidad interna (PCI) de la empresa.

FORTALEZAS (PCI):

Rotación constante del flujo de caja para las necesidades de la empresa²²: TIAN IPS maneja dos sistemas de pago para las empresas, la primera es el pago por los servicios prestados a 30 días y el segundo es el pago de los servicios en el preciso momento que la persona es atendido. Cuando una persona realiza el pago en el momento que es prestado el servicio; este dinero va a una caja menor que permite cubrir las necesidades en cuanto materiales o insumos de bajo costo, además cuando una empresa cancela a 30 días ese dinero es depositado en una cuenta bancaria lo que permite que con este dinero se genere pagos mayores como el pago de nomina, de maquinaria o equipos costosos y de arrendamiento.

Toma de decisiones dependiendo de los requerimientos para mejorar el servicio²³: La empresa maneja un sistema de orden de importancia a la hora de resolver determinado inconveniente con la mejora del servicio, aunque la toma de decisiones es rápida, ya que no compete a muchas personas para dar una respuesta; es vital conocer que tanto afecta este problema a la empresa y de ese modo darle una solución pronta o no.

Alto nivel académico del talento humano: TIAN IPS cuenta con un elenco de personas altamente calificado para desarrollar sus actividades, además tiene diferentes convenios con profesionales externos los cuales sirven de apoyo para mantener y mejorar los procesos internos.

Alto nivel de tecnología usado en el servicio: Desde mediados del mes de agosto la empresa TIAN IPS, implemento un sistema computarizado que permite enlazar a las computadoras de cada consultorio generando una historia por cada trabajador que asiste a la empresa una historia completa con las respectivas observaciones por cada medico. Así mismo le permite a la empresa disminuir en costos de papelería e impresión, disminuye el tiempo de espera, se genera una historia clara y completa en un solo formato, además las historias no se dañan y mantienen actualizadas, ya que la información se puede renovar y estar visible en el momento que se necesite.

²² Datos proporcionados por la Dra. Martha Isabel Murillo Valencia

²³ Datos proporcionados por la Dra. Martha Isabel Murillo Valencia

Portafolio de servicios: TIAN IPS SAS es una empresa que desde su fundación hasta ahora; ha considerado que el portafolio de servicios de la empresa es fundamental a la hora de vender los servicios en una empresa, es por ello que la organización del mismo es un punto fuerte, pues genera prestigio, orden y responsabilidad ante una empresa cliente.

DEBILIDADES (PCI):

Bajo reconocimiento de la imagen corporativa con respecto a la población Palmirana²⁴: Si la empresa trabaja con una población de 283.431 habitantes, tendríamos que a TIAN IPS en términos porcentuales lo conocen el 4% de los habitantes de Palmira, lo que daría como resultado que la imagen corporativa no se encuentra posicionada dentro de la proporción del mercado.

En días normales asisten a la IPS 20 personas
La IPS atiende por semana 6 días
 $20 \text{ personas} \times 6 \text{ días} = 120 \text{ personas por semana}$
 $120 \text{ personas por semana} \times 4 \text{ semanas del mes} = 480 \text{ personas/mes}$
 $480 \text{ personas/mes} \times 24 \text{ meses que lleva funcionando} = 11520 \text{ personas/año}$
 $X = (11520/283431) \times 100$
 $X = 4\%$

Bajo nivel de remuneración con respecto al cargo: Según la encuesta de clima organizacional realizada los días 2 y 3 de abril de 2012, con relación a la pregunta sobre remuneración, se obtiene que las personas de planta que trabajan en horario completo no se encuentran satisfechas con su remuneración salarial, mientras que las que trabajan por horas y su remuneración suma la cantidad de personas que evalúen se sienten mas o menos satisfechas o satisfechas con su remuneración. Así mismo es importante que la empresa cree una política para mejorar en este aspecto.

Uso de planes estratégicos: TIAN IPS es una empresa de carácter empírico que surgió a través de una idea de negocio y de las necesidades de los habitantes de Palmira por una empresa dedicada a la Salud Ocupacional, por lo que sin realizar

²⁴ Datos proporcionados por la Dra. Martha Isabel Murillo Valencia

un estudio de mercado se determino la creación de la misma y tres años después de su fundación sigue marchando con estrategias correctivas y no preventivas.

Tiempos de demora en el servicio: A pesar de estar a la vanguardia en las cuestiones tecnológicas, TIAN IPS debe de mejorar la capacidad de recepción del personal y generar un mapa de procesos del servicio que le permita a la empresa ser más eficientes y no generar un cuello de botella en el proceso.

Programas de servicios post-venta: Este servicio permite a cualquier organización generar una retroalimentación cliente-empresa lo que conlleva a obtener información de primera mano, que posteriormente será utilizada para fortalecer o mejorar el servicio que la empresa esta ofreciendo, creando una ventaja competitiva sobre la competencia. Dentro de la empresa este programa no se ha estructurado debido a que no se ha establecido un grupo de gestión comercial.

Motivación del personal: Según la encuesta de clima organizacional realizada entre los días 2 y 3 de abril de 2012 de 11:00 am a 12:30 pm, en la empresa TIAN IPS SAS de la ciudad de Palmira; se encuentra que los empleados no están motivados; ya que plantean que en ocasiones no se les brinda la importancia que ellos se merecen.

Tabla 27. Análisis Interno de la capacidad de “PCI” la empresa TIAN IPS SAS de Palmira

No.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Nivel académico del talento humano.	Falta de uso de planes estratégicos en la empresa.
2	Nivel tecnológico usado en la prestación del servicio.	Desconocimiento de la imagen corporativa por los habitantes de Palmira.
3	Excelentes instalaciones físicas.	Baja participación en el mercado.
4	Buena presentación del portafolio de servicios de la empresa	Baja motivación
5		Ausencia de un servicio post-venta.
6		Mal manejo de los tiempos a la hora de prestar el servicio.

Fuente: Elaboración Propia

Al termino de la evaluación del “PCI” se puede concluir que un total de 21 ítems evaluados, el 48% de estos pertenecen a debilidades de la organización. Por otra parte estas debilidades no pretenden tomar un nuevo rumbo, amenos que se creen los planes estratégicos que permitan evaluar el micro y el macro entorno, tomando sobre esta base acciones preventivas, que encaminen la dirección de la organización.

CAPITULO II

7. ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN LA EMPRESA TIAN IPS SAS “POAM”

En el análisis del perfil POAM se evalúan dos variables que son las Oportunidades y las Amenazas las cuales poseen una calificación asignada de la siguiente manera: A= alta, M= media y B= baja.

Tabla 28. Análisis de Diagnostico “POAM”

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES POLITICO– LEGAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Legislación Colombiana.	X						X		
Cumplimiento de las leyes en S.O y M.A por la empresa.	X						X		
Legislación que obliga al talento humano a portar licencia en S.O					X				
DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES ECONOMICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de ocupación			X				X		
Tasa de desempleo					X			X	
Economía emergente y creación de nuevas empresas	X						X		
Porcentajes excesivos del costo de impuestos				X			X		

Falta de regulación de tarifas por el ministerio de protección social (tarifa ISS y SOAT)				X			X		
---	--	--	--	---	--	--	---	--	--

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Posicionamiento del mercado					X		X		
Existencia de competencia directa						X	X		
Diferenciación de los servicios ofrecidos.		X					X		
La competencia no se rige por las leyes de S.O				X			X		
DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES TECNOLOGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Facilidad adaptativa ante cambios tecnológicos		X					X		
DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES SOCIAL – CULTURAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de crecimiento de la población		X						X	
Bajo nivel educativo	X						X		
Alto riesgo de enfermedad profesional	X						X		
Poca saturación del mercado de S.O y M.A en Palmira.		X					X		
Alto riesgo de accidentes profesionales	X						X		

Fuente: Elaboración Propia

OPORTUNIDADES (POAM):

Legislación Colombiana: Ley 100 que regula el manejo de la seguridad social en Colombia y la existencia de la Ley 9 de 1979, reglamenta las actividades y competencias de Salud Publica para asegurar el bienestar de la población. Además contiene los deberes y derechos de los empleadores y trabajadores, así como las precauciones que se deben tener en las industrias a nivel de higiene y seguridad industrial.

Cumplimiento de las leyes de S.O y M.A por la empresa: La empresa TIAN IPS SAS basada en las normas impuestas por la Organización Internacional del Trabajo OIT y las leyes establecidas en el país conforme al sistema de riesgos profesionales se decreta la regulación de ley 100 de 1993 y la Ley 9 de 1979, con las cuales pretende preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus correspondientes ocupaciones y que deben ser desarrolladas en forma multidisciplinaria.

Economía emergente: El ingreso de empresas multinacionales a Colombia; pero mas exactamente al valle del cauca, municipio de Palmira; harán que la empresa TIAN IPS SAS incremente su potencial de mercado, debido a que según los analizado en el sector es la empresa que se encuentra a la vanguardia y es la líder en cuanto la prestación de servicios de Salud.

Facilidad adaptativa ante cambios tecnológicos: TIAN IPS SAS tiene una ventaja en cuanto a la adaptación rápida del Talento Humano hacia las nuevas tecnologías, ya que el personal es joven, por lo que permite un fácil acoplamiento a estas, pues las habilidades y capacidades requeridas por este se encuentran en etapa de desarrollo.

Diferenciación de los servicios ofrecidos: Además de brindar excelentes precios, que es por lo que hoy en día se mueve el mercado; TIAN IPS siempre diferencia sus servicios por la calidad, oportunidad, atención al cliente, rápido servicio de información, entre otros, es por ello que la unión de todas las características diferenciadoras formar un excelente servicio que posteriormente se vera reflejado en clientes satisfechos que volverán a solicitar el servicio.

Tasa de ocupación: Según el anuario estadístico de la Cámara de Comercio 2011, la tasa de ocupación creció en un 0.2% del año 2009 al año 2010, por lo que es positivo para la empresa, ya que debido a esto habrá un incremento de los clientes, por lo que a estas personas se les hará un examen de ingreso.

Poca saturación del mercado de S.O y M.A en Palmira: Dentro del sector Palmirano se destacan dos empresas líderes dentro del sector de la Salud, una es TIAN IPS SAS y la otra es Laboratorio Ángel Ltda., por lo que es fácil reconocer que no hay saturación del mercado en cuanto a la prestación de servicios de Salud.

Ocupación en cargos operativos: TIAN IPS SAS es una empresa dedicada a la Salud Ocupacional y la Medicina Alternativa, el bajo nivel educativo profesional en el municipio de Palmira y sus alrededores, permite incrementar la venta de los servicios, tanto que entre menos estudios tenga una persona, este deberá ser asignada a cargos riesgosos, donde la exposición a factores de riesgo es mayor, por esta razón los exámenes ocupacionales deberán garantizar que el trabajador se encuentre en perfecto estado de salud; mientras que una persona que posea un buen nivel académico y trabaje dentro de la oficina presenta menos riesgos por esta razón, necesita menos exámenes ocupacionales.

Alto riesgo de enfermedad profesional: Según los apuntes sobre el sistema general de seguridad social en salud de Colombia y basados en el decreto 2566 de 2009 el gobierno postula que existen 42 enfermedades profesionales entre las principales se encuentra: enfermedades osteomusculares, enfermedades sensoriales, enfermedades psiquiátricas, enfermedades del sistema respiratorio.

AMENAZAS (POAM):

La legislación obliga al Talento Humano a portar licencia en Salud Ocupacional: Según los estatutos por los cuales se rigen las empresas que trabajan en salud, la resolución 2318 de julio 15 de 1996 plantea que todas las personas que deseen trabajar en Salud Ocupacional y dar un criterio de evaluación a cada trabajador deberán de portar licencia, de lo contrario los documentos emitidos por el medico serán inválidos a en momento que se presente cualquier inconveniente con el

trabajador, además esto traerá repercusiones en la empresa por aceptar médicos sin licencia; algunas pueden ser sanciones, retiro del personal medico sin licencia o el cierre de la empresa.

Alto costo de los impuestos: Las empresas en Colombia tienen que pagar un alto costo de impuestos como:

- Declaración de renta 35% de la utilidad anual.
- Retención en la fuente (pago mensual).
- Industria y comercio anual sobre las ventas brutas.
- Cámara de comercios por activos.

Tasa de desempleo: Aunque en los últimos años la tasa de desempleo ha estado disminuyendo, en los últimos meses en el municipio de Palmira se ha producido un ciclo de declive, donde según cifras de la Cámara de Comercio (anuario estadístico 2011); mas de 600 microempresas han cerrado, a causa de la llegada de nueva tecnología, provocando un desplazamiento de la mano de obra, los bajos salarios, según los estudios realizados, mejores trabajadores, insatisfacción en el trabajo, conllevando a la renuncia, cierre de empresas por mal manejo o por poca aceptación, despidos sin causa justificada.

Cierre de microempresas: Según el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Palmira, Guillermo Lizarazo, el comportamiento del sector empresarial de Palmira es similar al nacional: ha bajado el promedio del Producto Interno Bruto (PIB) y el valor agregado de las empresas.

Así mismo, se nota una desaceleración de la economía debido a que son muy pocas las empresas grandes ubicadas en la región, cuyas inversiones superan los 2.000 millones de pesos en activos. Unas 600 microempresas se han cerrado en lo que va corrido del año en Palmira. El 95% de ellas son de personas naturales que en promedio generaban de 1,5 a 2,5 empleos, lo que quiere decir que en este momento hay unos 2.000 nuevos desempleos.

Posicionamiento del mercado: TIAN IPS SAS es una empresa que desde sus inicios hasta este momento se ha dedicado a la venta de sus servicios de manera empírica, es por ello que el porcentaje de las empresas que se tiene no es significativo, ya que la organización se dedico a vender los servicios de Salud

Ocupacional solo a las empresas, generando reconocimiento en la empresa y no en los trabajadores.

Competencia directa: TIAN IPS SAS tiene varias empresas que solo son competencia directa por precios bajos, pero no por la baja diferenciación de servicios en su portafolio.

La competencia no rige la ley de Salud: Muchas de las empresas con las cuales TIAN IPS SAS ha perdido convenio desde la fundación hasta este momento, ha sido por el no pago de exámenes complementarios que sirven para evaluar al trabajador en determinado cargo. Muchas empresas prefieren cambiar de IPS con tal de disminuir los precios en la realización de los exámenes.

Falta de regulación de las tarifas por el ministerio de protección (ISS, SOAT): El no mantener una regulación de las tarifas por parte de estas instituciones hacen que muchas empresas que están en el mercado disminuyan los precios a tarifas no competitivas, por lo que las empresas deben cerrar por no competir con tales precios.

Tabla 29. Análisis Competitivo De TIAN IPS SAS

No.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Legislación colombiana	Falta de regulación de las tarifas ISS y SOAT
2	Alto índice de enfermedad profesional	la legislación obliga al talento humano a portar licencia en salud ocupacional
3	Alto índice de accidentalidad	Elevado costo de los impuestos
4	Características diferenciadoras en la prestación de servicio	Falencia en el posicionamiento del mercado
5	Cumplimiento de las leyes por parte de la empresa	Competencia no se rige por las normas de la salud

Fuente:Elaboración Propia

7.1 ANÁLISIS DOFA PARA LA EMPRESA TIAN IPS SAS DE LA CIUDAD DE PALMIRA.

Tabla 30. Análisis DOFA para TIAN IPS SAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto nivel académico del talento humano.	Falta de uso de planes estratégicos en la empresa.
Alto nivel tecnológico usado en la prestación del servicio.	Desconocimiento de la imagen corporativa por los habitantes de Palmira.
Rotación constante del flujo de caja para las necesidades de la empresa.	Falta de una participación significativa del mercado.
Excelentes instalaciones físicas.	Falta de motivación en el personal de planta de la empresa.
Buena presentación del portafolio de servicios de la empresa	Ausencia de un servicio post-venta.
	Mal manejo de los tiempos a la hora de prestar el servicio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Legislación colombiana	Falta de regulación de las tarifas ISS y SOAT
Alto índice de enfermedad profesional	La legislación obliga al talento humano a portar licencia en salud ocupacional
Alto índice de accidentalidad	Elevado costo de los impuestos
Características diferenciadoras en la prestación de servicio	Falencia en el posicionamiento del mercado
Cumplimiento de las leyes por parte de la empresa	Competencia no se rige por las normas de la salud

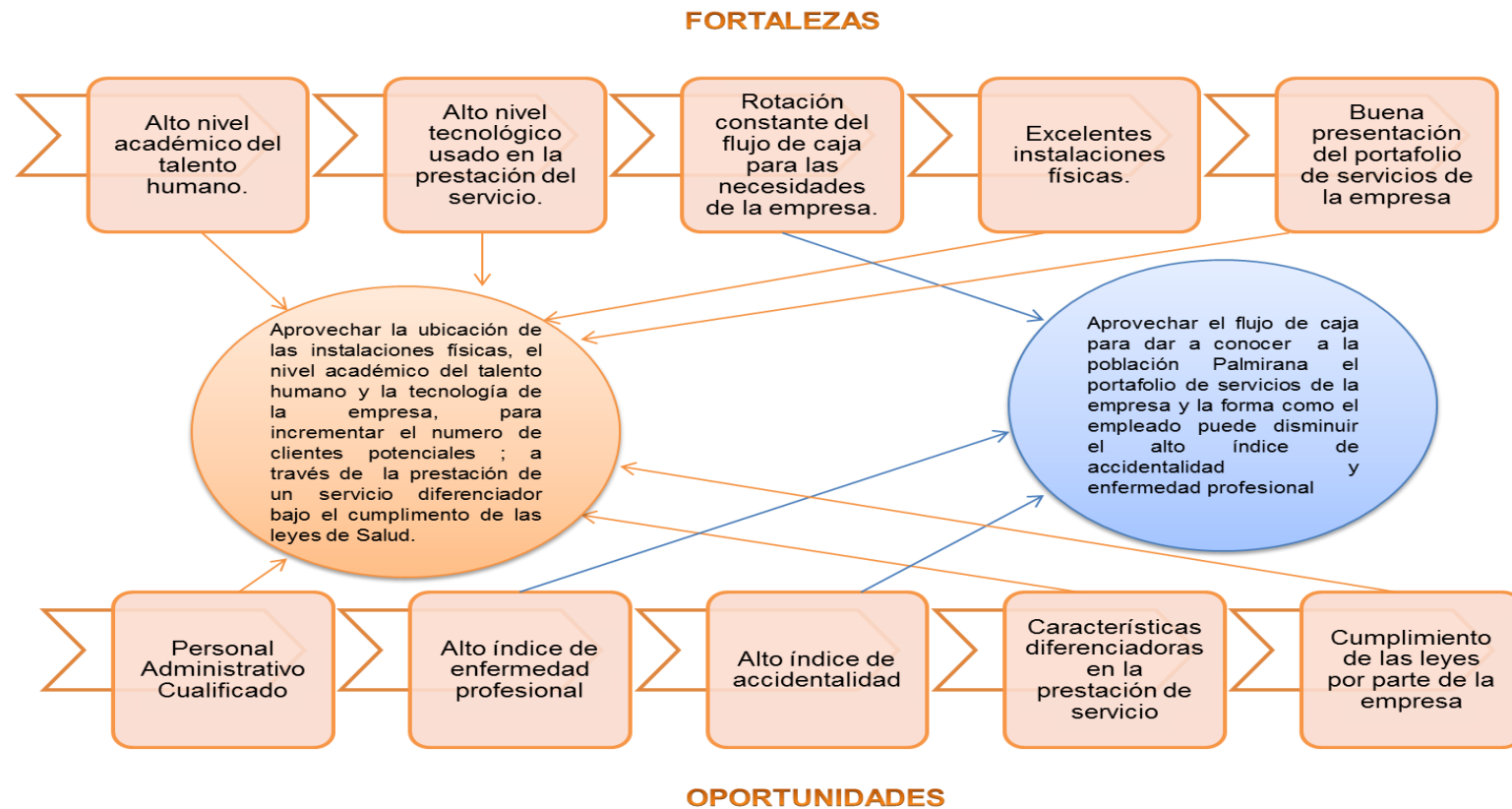
Fuente:Elaboración Propia

Al formalizar las interacciones de las herramientas del PCI, el POAM y de un previo diagnóstico realizado a la organización se obtiene como resultado un análisis DOFA para la empresa TIAN IPS SAS, el cual al momento de cruzar sus variables (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) arroja las estrategias con las cuales se procede desarrollar el plan de acción para la empresa, con el fin de proporcionar un horizonte estratégico para un periodo de tres años.

En la gráfica a continuación se sintetizan las estrategias mencionadas:

Cruce de Variables FO/FA Y DO/DA para TIAN IPS SAS

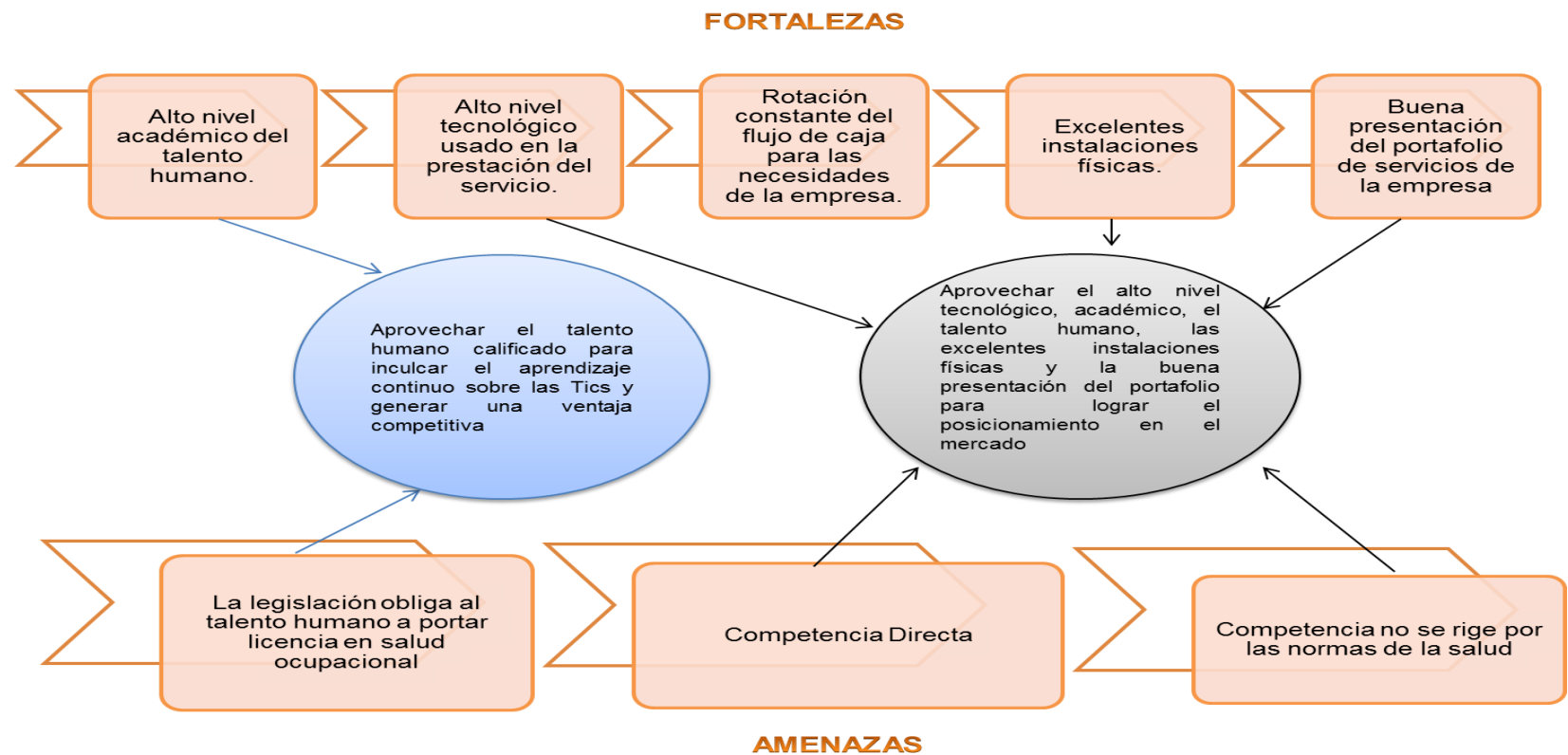
Grafico 32.Cruce de variables: Estrategias FO



Fuente: Elaboración Propia

Cruce de Variables FO/FA Y DO/DA para TIAN IPS SAS

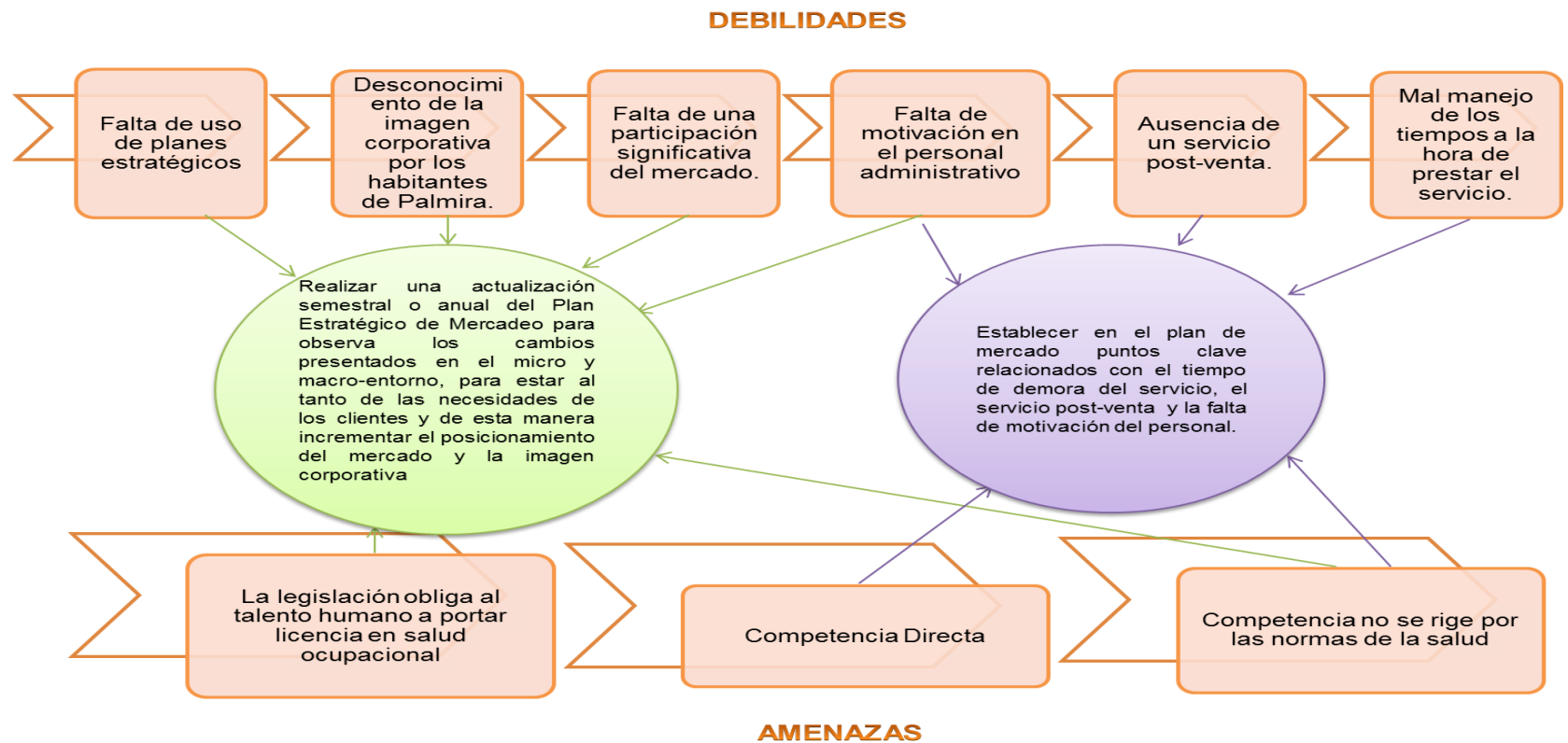
Grafico 33.Cruce de variables: Estrategias FA



Fuente: Elaboración Propia

Cruce de Variables FO/FA Y DO/DA para TIAN IPS SAS

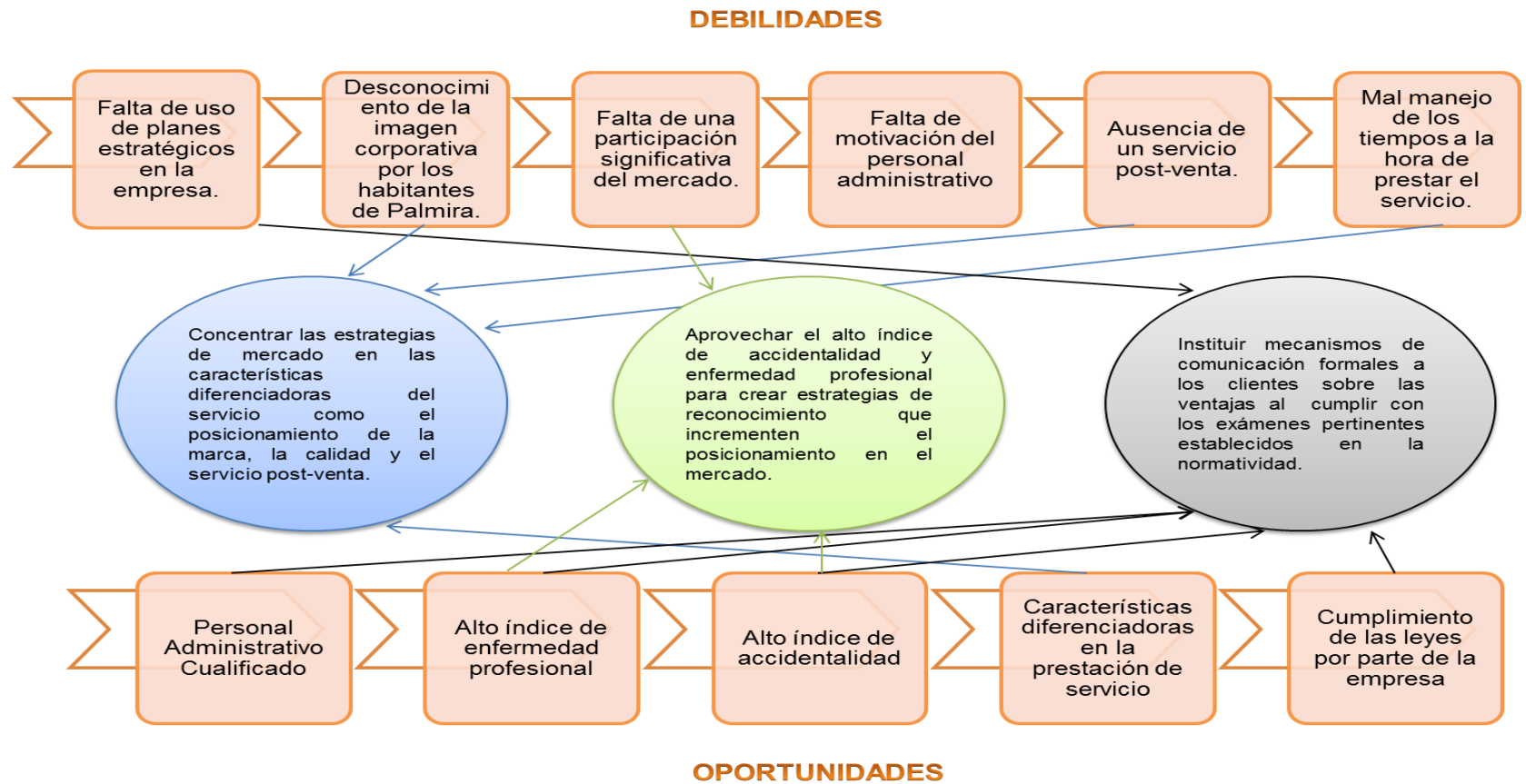
Grafico 34. Cruce de variables: Estrategias DA



Fuente: Elaboración Propia

Cruce de Variables FO/FA Y DO/DA para TIAN IPS SAS

Grafico 35.Cruce de variables: Estrategias DO



Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III

8. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA TIAN IPS SAS 2012-2017

Tabla 31. Situación estratégica de la empresa

POLITICA DE CALIDAD
Con el propósito de generar confianza en nuestros usuarios, los cuales se consideran el eje principal de la Gestión interna para la prestación de los servicios institucionales, nuestros procesos estarán orientados hacia el mejoramiento integral de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y a incrementar su nivel de satisfacción. Además propenderemos por la innovación y la creatividad en cada una de las fases de la cadena de servicio, así como por el uso racional de los recursos disponibles. • ENTREGAR el mejor servicio a todos nuestros clientes, aportando a la comunidad en salud, calidad de vida y desarrollo regional. • CUMPLIR con las leyes, regulaciones y compromisos voluntarios, suscritos por la organización. • ADOPTAR una estrategia de mejoramiento continuo en los procesos desarrollados por la organización. • PREVENIR la contaminación, reduciendo la generación de residuos, reciclándolos o disponiéndolos adecuadamente. • PREVENIR la ocurrencia de lesiones y enfermedades de origen laboral, que afecten a nuestros trabajadores y partes interesadas
FILOSOFIA
• Cultura del servicio • Pasión • Privacidad y confidencial • Excelencia
MISIÓN
Promover la salud y prevenir la enfermedad a través de programas de Salud Ocupacional y Medicina Alternativa para contribuir a crear valor a los grupos de interesados

VISIÓN			
Ser para el 2017 una institución de referencia para la región vallecaucana y de Colombia en la prestación de salud de servicios de Salud Ocupacional y Medicina Alternativa (integrativa), con una meta de crecimiento del 30% en nuevos clientes.			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Buena presentación del portafolio de servicios de la empresa	Falta de uso de planes estratégicos en la empresa.	Legislación colombiana	Falta de regulación de las tarifas ISS y SOAT
Alto nivel tecnológico usado en la prestación del servicio	Desconocimiento de la imagen corporativa por los habitantes de Palmira.	Alto índice de enfermedad profesional	La legislación obliga al talento humano a portar licencia en salud ocupacional
Rotación constante del flujo de caja para las necesidades de la empresa.	Falta de una participación significativa del mercado.	Alto índice de accidentalidad	Elevado costo de los impuestos
Excelentes instalaciones físicas.	Ausencia de un servicio post-venta.	Características diferenciadoras en la prestación de servicio	Falencia en el posicionamiento del mercado
Buena presentación del portafolio de servicios de la empresa	Mal manejo de los tiempos a la hora de prestar el servicio.	Cumplimiento de las leyes por parte de la empresa	Competencia no se rige por las normas de la salud
	Falta de motivación en el personal de planta de la empresa.		
OBJETIVO GENERAL			
Posicionar la empresa TIAN IPS SAS en la ciudad de Palmira y lugares aledaños para el año 2015, como una IPS confiable, prestadora de los mejores servicios de Salud en cuanto a calidad y tiempo de espera, con personal altamente calificado y con tecnología de punta.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32.Mix marketing para la empresa TIAN IPS SAS Julio de 2012 – Junio de 2013

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	METAS	RESPONSA BLES
1. Ampliar la cobertura geográfica de la IPS	1.1 Realizar alianzas con empresas intermediadoras para el incremento de clientes potenciales en los municipios donde no se presta el servicio.	1.1.1 Realizar un listado de las empresas intermediadoras 1.1.2 Reunión con las empresas para establecer convenio	Julio 2012 Julio – Agosto 2012	Dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa TIAN IPS SAS, alcanzando un 7% de reconocimiento. Establecer por lo menos 1 convenio con empresas intermediarias.	Área de Mercadeo, Gerencia
	1.2 Realizar un análisis del mercado en los municipios del área de influencia del Municipio de Palmira	1.2.1 Recolectar la información pertinente de cada municipio 1.2.2 Realizar análisis de la información	Julio – Diciembre de 2012 Enero - a Marzo 2013	Documento análisis del mercado	Área de Mercadeo Gerencia
			Julio –		

	1.3 Identificar nuevos clientes que reconozcan a TIAN IPS SAS como una institución confiable y de calidad.	1.3.1 Realizar un cronograma de visitas a los municipios 1.3.2 Realizar las visitas presentando el portafolio de servicios	Junio 2012 Julio 2012 – Julio 2013	Obtener un 7% de incremento en el flujo de pacientes y de exámenes	Área de Mercadeo Gerencia
2. Lograr posicionamiento de marca para la empresa TIAN IPS SAS.	2.1 Identificar y definir los canales de comunicación.	2.1.1 Estudiar la viabilidad económica de la inversión en canales de comunicación. 2.1.2 Estudiar y definir las estaciones radiales. 2.1.3 Estudiar y definir los editores de prensa. 2.1.4 Realizar un cronograma de	Julio a Agosto 2012 Agosto – septiembre 2012 Agosto – septiembre 2012 Julio – Septiembre 2012	Incrementar en un 5% el porcentaje de aceptación publicitaria de emisión oportuna mensual por parte de la zona de influencia.	Área de Mercadeo Área de contabilidad Gerencia

		actualización de los medios virtuales de comunicación. 2.1.5. Analizar la viabilidad presupuestal para participar en eventos públicos	Julio – Agosto 2012		
	2.2 Generar conciencia sobre la prevención de accidentalidad y enfermedad profesional en las empresas.	2.2.1 Efectuar campañas publicitarias que creen conciencia para disminuir la accidentalidad. 2.2.2 Enfatizar en la importancia del cumplimiento de las leyes por las empresas de Salud.	Julio 2012 – Junio 2013 Julio 2012 – Junio 2013	Lograr que el 10% de la población Palmirana examine la importancia y los riesgos a los que están expuestos según el cargo.	Área de Mercadeo Gerencia
			Julio a Agosto 2012		

	2.3 Ofrecer descuentos en los exámenes y procedimientos que brinda la IPS.	2.3.1 Realizar estudio de los costos de los exámenes para empresa con el fin de establecer nuevos precios. 2.3.2 Realizar descuentos en fechas conmemorativas a la IPS	Septiembre 2012 – Junio 2013	Establecer al menos 4 fechas al año donde se ofrezcan promociones y descuentos.	Área de Mercadeo Área de contabilidad Gerencia
3 Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	3.1 Mejorar la comunicación con los clientes	3.1.1 Realizar una evaluación de satisfacción al cliente. 3.1.2 Medir los resultados de la encuestas y tomar las medidas pertinentes. 3.1.3 Crear un comité de atención al cliente que	Julio a Septiembre 2012 Octubre 2012 Julio – Agosto de 2012	Incrementar al 20% la satisfacción y expectativas de los clientes.	Área de Mercadeo Gerencia

		revise, analice y tome medidas sobre la satisfacción. 3.1.4 realizar seguimiento a las medidas que establezca el comité.	Octubre 2012 – Diciembre 2013 Julio – Agosto 2012 Septiembre 2012 – Junio 2013 Septiembre 2012 – Junio 2013	Incrementar en un 30% la satisfacción de los clientes a través del buen manejo del servicio post-venta.	
	3.2 Institucionalizar el servicio post-venta para la empresa TIAN IPS SAS	3.2.1 Realizar la base de datos en programas como Excel o CG1. 3.2.2 Llevar un control de los pacientes que visiten la institución por enfermedad particular o profesional. 3.2.3 Llamar a los pacientes para			Área de Mercadeo Gerencia

		que se realicen un control por parte de la EPS o la IPS.	Septiembre 2012 – Junio 2013		
		3.2.4 Enviar tarjetas de cumpleaños, bonos para la realización de exámenes en la IPS o cupones de descuentos.	Julio – Agosto 2012		
	3.3 Desarrollar un análisis donde se evalúe la percepción de los programas de Salud que requiera la comunidad.	3.3.1 Elaborar un formato de análisis que evalúe la pertinencia de los programas actuales y futuros.	Agosto – Diciembre 2012	Estudio sobre la percepción de los programas de Salud.	Área de Mercadeo Gerencia
		3.3.2 Desarrollar, sistematizar y analizar la	Julio 2012		

	3.4 Mejorar el tiempo de servicio al cliente.	información. 3.4.1 Crear un diagrama de flujo que integre el modelo de programación lineal que permita establecer mejores tiempos entre la recepción del paciente y la entrega de resultados. 3.4.2 Medir el resultado de los tiempos. 3.4.3 Elegir y visibilizar la mejor ruta crítica de tiempos.	Agosto 2012 – Junio 2013 Agosto 2012 – Junio 2013	Diagrama de flujo de tiempos de atención al cliente Disminuir en un 20% el tiempo de espera de los pacientes en la IPS.	Área de Mercadeo Gerencia
4. Mejorar la motivación en los empleados de la IPS.	4.1 Generar valor agregado en la prestación de los servicios de salud	4.1.1. Brindar programas de capacitación a los empleados en atención al cliente.	Septiembre Noviembre 2012	4 capacitaciones.	Gerencia

		4.1.2 Realizar convenios con instituciones de capacitación. 4.1.3 Realizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo.	Julio – Agosto 2012 Reuniones quincenales	1 convenio de capacitación. 2 reuniones al mes.	
	4.2 Realizar eventos conmemorativos para los empleados.	4.2.1 Definir un cronograma de las fechas conmemorativas para el personal y la empresa. 4.2.2 realizar la actividades conmemorativas.	Junio2012 Julio 2012 – Junio 2013	Incrementar en un 30% la motivación y el sentido de pertenencia por parte del personal de TIAN IPS SAS	Gerencia

--	--	--	--	--	--

9.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

En el desarrollo del el diseño del plan de marketing estratégico se concluye que la empresa TIAN IPS SAS, carece de un departamento de mercadeo dentro de su estructura organizacional, no obstante, es una empresa en donde la gerencia siempre esta presta a realizar un mejoramiento continuo sobre las estrategias empíricas aplicadas con las que enfrenta al entorno aprovechando las oportunidades y las fortalezas para afrontar las dificultades.

El análisis de clima organizacional ejecutado en la empresa TIAN IPS SAS da como resultado la identificación de las verdaderas necesidades de motivación del personal, entre las que se encuentran aquellas clasificadas por Abraham Maslow en la teoría de relaciones humanas tales como la motivación intrínseca y extrínseca para un óptimo desarrollo de labores asignadas. En el caso particular de TIAN IPS SAS se encuentra que la motivación está basada en el ambiente de trabajo con respecto a sus compañeros y las herramientas oportunas para el desarrollo de las actividades de cada área.De otro lado, el incentivar al trabajo en equipo busca generar unos resultados precisos sobre una determinada situación, hecho que de manera individual no se lograría. Con la realización de la evaluación delclima organizacional se determinó que a pesar de lo agradable que resulta trabajar en la empresa TIAN IPS SAS, existen grandes falencias que han disminuido la motivación de los empleados, circunstancias a las cuales los directivos de la empresa deben brindar mayor atención, resaltando el autoritarismo de la líder de la organización.

El diseño de un plan estratégico de marketing permite ver a la organización desde una perspectiva amplia y profunda bajo los criterios de la evaluación del micro-entorno y el macro-entorno, en razón a que estas dos variables ayudan a ubicar a la organización dentro de un marco proporcional de competitividad frente a empresas que realizan la misma actividad económica.La base central del enfoque sobre los entornos permite agrupar diferentes factores que afectan a la organización de manera directa (competidores, proveedores y los clientes) e

indirecta (factores políticos, económicos, legales, culturales, tecnológico, ecológico y sociales), cada uno de estos factores se articulan e interactúan entre si, con el fin de garantizar una respuesta eficaz y oportuna ante los cambios del entorno y satisfacción de las necesidades de los clientes

Un plan de marketing estratégico es el punto de partida de una empresa que desea conocer el entorno en cual la empresa se esta desarrollando, de este modo creando estrategias pertinentes que permitan a la empresa ser competitiva. Sin embargo, la clave del éxito de este plan radica en la ejecución del mismo y el seguimiento y actualización de este en periodos anuales, estando siempre activos a los cambios que se presenten en el entorno y dando soluciones preventivas y no correctivas. Además en el plan se han generado mejoras relacionadas con el método de planeación de la empresa TIAN IPS SAS, en cuanto a este, se propone hacer una planeación derivada de las herramientas PCI y POAM, metodologías que sintetizadas en el estudio DOFA que establecen el punto de partida para la construcción del plan y por lo tanto de las estrategias más relevantes en la marcha efectiva de la consecución de los objetivos. Posteriormente a la creación de las estrategias se identifican las estrategias relevantes de este proceso, las cuales deben ser aplicadas en la empresa, por lo que en esta medida se establece el tiempo, la meta y los responsables por parte de la empresa.

El diseño de un plan de marketing estratégico permite a la empresa estar siempre a la vanguardia ante los cambios tecnológicos, la globalización y la competitividad, ayudando a la empresa a permanecer en el mercado y ensanchando su posicionamiento y reconocimiento frente a la población de Palmira que es lo que finalmente se busca con el desarrollo de este trabajo de grado.

9.2 RECOMENDACIONES

Para aumentar la participación y el posicionamiento en el mercado y lograr un nivel de recordación mayor por parte de los habitantes de Palmira, TIAN IPS SAS debe adaptar dentro de su estructura organización un Departamento de Mercadeo, que dedique el 100% de su tiempo a actividades encaminadas a conocer los cambios del micro-entorno y el macro-entorno, además de ofrecer los diferentes servicios del portafolio, fidelizar los clientes actuales y potenciales, conocer las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes, estar atentos a sugerencias, quejas y reclamos.

Se hace necesario que la dirección reconozca la importancia de realizar un plan de marketing estratégico que permita a la empresa estar atentos a los cambios presentados en el entorno y concluir con estrategias pertinentes para ser mas competitivos, además se hace necesario que se integren los conocimientos de todos sus miembros de la organización encaminados a alcanzar los objetivos trazados.

Implementar un área de gestión de personal en la organización donde se desarrollen un control y seguimiento a la gestión de los empleados, así como se dé el apoyo en todo lo relacionado con entrenamiento, inducción e integración dentro de la empresa mediante un análisis de clima organizacional realizado con periodicidad semestral y así poder implantar planes de mejoramiento necesarios. No obstante se deben emplear diferentes estrategias bajo una política de compensación e incentivos basada en los resultados;

Continuar con los esfuerzos de investigación externa que le permitan a TIAN IPS SAS seguir con lo planteado en el presente modelo, en razón a que actualmente se brinda orientación a la brindar la visión global y no profunda del funcionamiento de la organización.

Implementar las propuestas planteadas como resultado de esta investigación para lograr el óptimo funcionamiento de la empresa TIAN IPS SAS y su perdurabilidad en el tiempo.

ANEXOS

Anexo A. Evaluación de clima organizacional TIAN IPS SAS

La evaluación de Clima Organizacional permite identificar y medir la forma como los miembros de una organización la perciben. Asimismo la evaluación logra un proceso de retroalimentación, creando estrategias adecuadas según los resultados obtenidos.

Califique cada pregunta de la siguiente manera:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. En desacuerdo y en acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. TIAN IPS brinda mucha importancia a factores como:

Motivación	1	2	3	4	5
Interés en sus actividades	1	2	3	4	5
Respeto	1	2	3	4	5
Empatía	1	2	3	4	5
Recompensas	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Trabajo individual	1	2	3	4	5

3. ¿Encuentra usted motivados a sus compañeros con el trabajo que realizan en la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿califica como excelente las relaciones informales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿En las relaciones informales, el dialogo o comentarios con los compañeros se tornan?

Seguros	1	2	3	4	5
Confiados	1	2	3	4	5
Desconfiados	1	2	3	4	5
Alegres	1	2	3	4	5
Descontentos	1	2	3	4	5
Constructivos	1	2	3	4	5
Destruyivos	1	2	3	4	5

6. ¿En el ambiente de trabajo se encuentra?

Amistad	1	2	3	4	5
Apoyo	1	2	3	4	5
Compañerismo	1	2	3	4	5
Respeto	1	2	3	4	5
Lealtad	1	2	3	4	5
Egoísmo	1	2	3	4	5
Indiferencia	1	2	3	4	5

7. ¿Es agradable trabajar en grupo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Los conflictos que se presentan entre compañeros de trabajo se solucionan oportunamente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. ¿La relación formal con los jefes es muy agradable?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Sus labores son reconocidas por TIAN IPS?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿El cargo que desempeña cumple con sus expectativas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿Se siente a gusto con su salario?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. ¿Se siente muy identificado con TIAN IPS?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿Siente confusión a la hora desarrollar su labor?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. ¿Cree tener sobre carga de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. ¿Considera que están marchando las cosas bien en la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Para la pregunta No. 18 escoja una de las siguientes opciones:

18. ¿Cómo describe el estilo administrativo de la organización?

Burocrático
Democrático
Autoritario
Consultivo
Participativo
Paternalista

19. ¿Conoce usted a cabalidad la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de TIAN IPS?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. ¿Está de acuerdo con la forma de desarrollar su trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. ¿A su consideración, cuales son los principales problemas de la organización?

22. ¿Trabajaría horas extras sin remuneración?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. ¿Considera que las instalaciones físicas y los instrumentos están disponibles en todo momento para desarrollar bien su labor?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo B. Encuesta realizada a la Dra. Martha Isabel Murillo

El día 22 de septiembre de 2011, en la ciudad de Palmira dentro de las instalaciones de TIAN IPS SAS se entrevisto a la doctora Martha Isabel Murillo, Gerente General.

1. ¿Cómo ha sido la historia de TIAN IPS. Desde antes de su fundación hasta hoy; es decir como surgió la idea de TIAN y cuanto apoyo tenia para su creación?
2. ¿Cuál era el principal enfoque o el primer servicio que quería dar a conocer por medio de TIAN IPS?
3. ¿Cual es o cuales fueron, la estrategia utilizada por la alta gerencia para incursionar en el mercado Palmirano?
4. ¿Con cuantas empresas cuanta TIAN IPS desde su fundación hasta hoy.
5. Cuántas de estas se les factura mes a mes
6. ¿Cuál es el problema principal por el cual solicita una pasante?
7. ¿Cree que el área de mercadeo es importante?
8. ¿Considera que la empresa TIAN IPS se encuentra a la vanguardia en cuanto a los servicios requeridos por la comunidad? Porque si o porque no.
9. ¿En cuanto al mercado competitivo que empresa considera que le es competencia a TIAN IPS y porque?
10. En cuanto a la estrategia publicitaria ¿Considera usted que la estrategia publicitaria. De televisión se encuentra bien ubicada en la franja actual y ha generado el impacto deseado.

Anexo C. Folleto cliente preferencial



MISIÓN

Promover la salud y prevenir la enfermedad a través de programas de salud ocupacional y medicina alternativa para contribuir a crear valor a los grupos de interés.

VISIÓN

Ser para el 2017 una Institución de referencia para la región vallecaucana y de Colombia, en la prestación de servicios de salud ocupacional y medicina alternativa (integrativa), con una meta de crecimiento del 30% en nuevos clientes.

VALORES CORPORATIVOS

CULTURA DE SERVICIO.
PASIÓN.
PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD.
EXCELENCIA.



EL nuevo sistema de seguridad social colombiano integra el paquete obligatorio de salud y la prevención de riesgos laborales para garantizar el bienestar de los habitantes del territorio nacional.

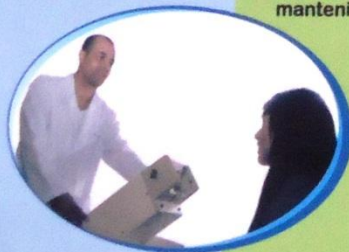
La prevención de riesgos y el mejoramiento de las condiciones de trabajo como factor protector de una empresa, es el nuevo reto que nos plantea la sociedad. La forma como se administre el riesgo puede ser el factor diferencial competitivo de las compañías del presente y la sostenibilidad en su futuro.

TIAN IPS es una solución a las empresas de la región vallecaucana en salud ocupacional y medicina alternativa. Queremos trascender el desarrollo del bienestar del trabajador y su familia, por lo cual hemos ampliado nuestros servicios abordando los problemas desde la medicina alternativa como eje transversal de todos sus programas.

Del abordaje de los riesgos ocupacionales y sus soluciones en salud, dependerá el grado de protección de sus empleados y la organización. Es por esto, que TIAN IPS, se retó a ser la compañía líder en la prestación de Servicios de Salud Ocupacional y de Medicina Alternativa para su empresa.



Salud Ocupacional



TIAN I.P.S. comprometida con la salud empresarial y convencida que un trabajador sano es 100% productivo, ofrece una solución integral en el área de salud ocupacional con sus tres subprogramas:

Medicina Preventiva

TIAN desarrolla actividades extramurales (brigadas de salud) para disminuir los riesgos de enfermedad general de los trabajadores de su empresa a través de PROGRAMAS DE PREVENCIÓN.

PROGRAMAS DE PREVENCIÓN EN:

- Riesgo Cardiovascular.
- Riesgo Osteomuscular.
- Riesgo Digestivo.
- Diabetes.
- Cáncer.
- Riesgo Respiratorio.
- Riesgo Visual.
- Riesgo Auditivo.

Medicina del Trabajo

TIAN previene y controla la salud del trabajador protegiéndolo de los factores de riesgo ocupacionales, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en actitud de producción.

- Exámenes Médicos Ocupacionales, de Ingreso, Periódico y Retiro.
- Exámenes para Cambio de Ocupación
- Paquete de Alturas.
- Paquete Manipuladores de Alimentos.
- Laboratorio Clínico Simple y Especializado.

- Audiometría.
- Optometría.
- Visionometría
- Espirometría.
- Rayos X.
- Eletrocardiograma.
- Psicología Organizacional.
- Pruebas Psicotécnicas.
- Consulta de Medicina Laboral.
- Calificación de Invalidez.
- Determinación de Origen de Enfermedad.
- Neuropsicología: Test de Minnessota.
- Protectores Auditivos.

Seguridad Industrial

TIAN identifica, reconoce y evalúa factores de riesgo ocupacionales que puedan afectar la salud de los trabajadores, a través de consultoría y apoyo en estrategias de promoción y prevención de riesgo.

- Administración por Outsourcing en Salud Ocupacional.
- Plan Básico Legal.
- Asesoría por Horas.
- Programas de Capacitación y Entrenamiento.
- Conformación y Registro del COPASO.
- Levantamiento de Panorama de Factores de Riesgo.
- Elaboración de Programas de Salud Ocupacional acorde a las necesidades de su empresa.
- Elaboración de Cronograma de Actividades.
- Asesoría en la concertación y elaboración de planes de trabajo con los diversos actores del sistema:
- ARP, EPS, Cajas de Compensación.
- Protectores Auditivos.



Para TIAN I.P.S. es un valor importante el compromiso con la salud de su comunidad, por este motivo ofrece tratamientos integrativos con terapias biológicas y complementarias que brindan verdaderas soluciones curativas, que son utilizadas por todos los profesionales en sus diferentes programas.

Programa de Consulta Médica



Medicina Biológica.
Medicina Tradicional China: Acupuntura, Auriculoterapia, Moxibustión.
Terapia Neural.
Terapia de Sueros.
Terapia Floral.
Farmacia de Medicamentos Naturales.

Programa de Rehabilitación

Terapia física o fisioterapia.
Terapia de lenguaje o fonoaudiología.
Terapia neurológica.
Terapia respiratoria.
Terapia ocupacional.
Psicología clínica.
Neuropsicología.
Nutrición.
Odontología.
Espirometría simple y con broncodilatadores.



Medicina Alternativa Integrativa



Estética y Belleza

TIAN ofrece una solución holística para armonizar el cuerpo con el alma y el espíritu, logrando resultados en imagen y actitud personal en corto tiempo.

Tratamientos para el acné.
Tratamientos de renovación facial.
Rejuvenecimiento.
Tratamientos para la obesidad y flacidez.
Post quirúrgicos.
Depilaciones.
Tratamientos con equipos de última generación.



Programa de Audiología

Exámenes clínicos auditivos:
Audiometrías.
Logaudiometría.
impedanciometría.
Campo dinámico auditivo.
Adaptación de audífonos.
Protectores auditivos.



BIBLIOGRAFÍA

Estatutos Organizacionales de la empresa TIAN IPS SAS

Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación, Colombia, ICONTEC, Segunda actualización, 1996.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Colombia. 3R editores. 2010. Décima Edición. Cap. 1-2.

THOMPSON, Arthur A. Jr. Strickland, A. J, III. Administración Estratégica, México, Mc Graw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V, 13ª Edición, 2004, pág.6

DESS, GREGORY G. LUMPKIN, G. T. Dirección Estratégica, España, Mc Graw Hill, Interamericana de España, S.A.U, 2003, Pág. 8

PHILLIP KOTLER – GARY ARMSTRONG, Planeación Estratégica, En: Fundamentos de Marketing, Edición 2003 México; Editorial Pearson Educación, Pág. 44

HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH, Matriz FODA, En: Administración, una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, México 1998, Pag. 172 y 173

WILLIAM J. STANTON – MICHAEL J. ETZEL – BRUCE J. WALKER, Administración de la calidad del servicio, En: Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw Hill, 13ª Edición, México 2001, Pag. 350

Anuario estadístico de Palmira 2011; una investigación hecha por: alcaldía municipal de Palmira - fundación progreseemos-cámara de comercio de Palmira.

Bibliografía Virtual

Manual de reingeniería educativa institucional
<http://destp.minedu.gob.pe/docum/libro04-2.PDF>

JUDITH BEJARANO MARTINEZ, Unidad de Consultoría Empresarial Universidad de Nariño, http://es.scribd.com/gloriap_1/d/62619798/11-EXPLICACION-DE-VARIABLES-DE-LA-MATRIZ-PCI

Herramientas del diagnostico externo y matices:
<http://es.scribd.com/elmerca01/d/27004698-Diagnostico-Externo>

JUAN FERNANDO ZULUAGA, 7 preguntas sobre nuestro plan de mercadeo, <http://www.slideshare.net/jfzuluaga/7-preguntas-para-hacernos-sobre-nuestro-plan-de-mercadeo>

MARCELO LOPEZ TRUJILLO, JORGE IVAN CORREA OSPINA, Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información, <http://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA135&dq=planeacion+estrategica+autores&hl=es&sa=X&ei=FI9oT-XjGlq62wXY7-n-CA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20autores&f=false>

NORMAS APA,
http://centrodeescritura.javerianacali.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=138:normas-apa&catid=45:referencias-bibliograficas&Itemid=66

JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA, Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa, <http://books.google.com.co/books?id=dDCDHG2kSAoC&pg=PA140&dq=Matriz+FODA+Koontz+y+Weihrich&hl=es&sa=X&ei=3JxrT9ObNuKY2AWD6-GZBg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Matriz%20FODA%20Koontz%20y%20Weihrich&f=false>

CHARLES W. LAMB, JR. / JOSEPH F. HAIR JR. / CARL MC. DANIEL, Marketing, <http://books.google.com.co/books?id=K9Hg3Rpf054C&pg=PA38&dq=planeacion+estrategica+para+lamb&hl=es&sa=X&ei=1YdrT6rpB7SAsgK04aD0BQ&ved=0CD4Q6AEwAQ#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20para%20lamb&f=false>