

0699
T.O.2
0022

**PLATAFORMA ESTRATÉGICA DEL
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**

MYRIAM FELISA GÓMEZ GONZÁLEZ

6-7-01-114

**Tesis para optar al título de Gerencia de Instituciones
de Salud y Seguridad Social**

Director : GUSTAVO UTRIA AVENDAÑO

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
ÁREA DE EDUCACIÓN AVANZADA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE
SALUD SANTA FE DE BOGOTÁ, D.C.**

1997

APROBACIÓN INSTITUCIONAL

- Tesis ☐ Aprobada
☐ Aprobada con mención honorífica
☐ Laureada

Coordinador de Programa de especialización en Gerencia de Instituciones de Salud y Seguridad Social

Dr. EDUARDO ARIAS
Economista

Fecha

Coordinador de investigaciones para el postgrado en Gerencia de Instituciones de Salud y Seguridad Social.

Dra. NOHORA AYDE RAMIREZ
Socióloga - Antropóloga

Fecha

Director del Área de Educación Avanzada

Dr. MIGUEL JOSÉ GALLO ARBELÁEZ

Fecha

Decano

Dr. JORGE HERNANDO ARANGO MEJÍA

Fecha

AGRADECIMIENTOS

La Autora expresa sus agradecimientos a :

Dra. Nohora Ayde Ramirez, Socióloga Antropóloga, por su valiosa asesoría y conocimientos brindados.

Dr. Gustavo Utria, Economista especializado en Administración Financiera por la dirección de la tesis.

Dr. Guillermo Restrepo Chavarriaga, Magister en Salud Pública, por sus grandes cualidades humanas e intelectuales y su aporte en este postgrado.

Dr. Fernando Avila Castañeda, Odontólogo Ortodoncista con Auditoría en Servicios de Salud, por la asesoría técnica en la realización de esta tesis.

Al talento humano del Centro Odontológico Colombiano por su colaboración y aporte valioso para este trabajo.

DEDICATORIA

*A Dios porque siempre me ha acompañado
en el camino de la superación.*

*Todo mi esfuerzo, mi voluntad y decisión
a Fernando mi esposo, de quien recibí
un gran apoyo y quien supo orientarme
en las metas propuestas.*

*A mis queridos padres y hermanos,
a mis hijos Carolina y Nicolás, quienes
motivan continuamente mis deseos de
progreso*

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 JUSTIFICACIÓN	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivos Generales	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	17
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DE LA PLANEACIÓN	17
2.1.1 Origen, Características y Deficiencias	17
2.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS Y SU APLICACIÓN EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	22
2.3 EL SISTEMA NACIONAL DE SALUD SNS	24
2.4 LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA	26
2.5 SURGIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
2.6 ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA INICIAL	28

2.7 EL ENFOQUE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	29
2.8 NIVELES DE ESTRATEGIA	30
2.9 PLANEACIÓN	31
2.9.1 Definición de Planeación	31
2.9.2 Importancia de la Planeación	32
2.9.3 Fundamentos Básicos	32
2.9.4 Principios	34
2.10 TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN	36
2.10.1 Planeación Operativa	38
2.10.2 Planeación Transitiva	38
2.10.3 Planeación Participativa	39
2.10.4 Planeación Prospectiva	40
2.10.4.1 Importancia Planeación Prospectiva	41
2.10.5 Planeación Interactiva	42
2.10.6 Planeación Estratégica	42
2.10.6.1 Metodología Para la Planeación Institucional con Enfoque Estratégico	42
2.10.6.2 Iniciación del Proceso	43
2.10.6.3 Pensamiento Estratégico	44
2.10.6.4 Etapas de la concepción del pensamiento estratégico	44
2.10.6.4.1 Incapacidad Inconsciente	45
2.10.6.4.2 Incapacidad Consciente	45

2.10.6.4.3 Capacidad Consciente	45
2.10.6.4.4 Capacidad Inconsciente	45
2.10.6.5 Características del Pensamiento Estratégico	46
2.10.6.6 Criterios para Desarrollar la Planeación Estratégica	47
2.10.6.7 Componentes de la Planeación Estratégica	49
2.10.6.7.1 Los Estrategas	49
2.10.6.7.2 El Direccionamiento Estratégico	52
2.10.6.7.2.1 Principios Corporativos	52
2.10.6.7.2.2 Visión	53
2.10.6.7.2.3 Misión	54
2.10.6.7.3 El Diagnóstico Estratégico	56
2.10.6.7.3.1 Análisis de la Situación	58
2.10.6.7.3.1.1 Análisis Entorno	58
2.10.6.7.3.1.2 Análisis Interno	58
2.10.6.7.3.2 Opciones Estratégicas	59
2.10.6.7.4 Formulación de Objetivos	60
2.10.6.7.5 Formulación de Estrategias	60
2.11 TERMINOLOGIA	61
3. MATERIALES Y MÉTODO	68
3.1 TIPO DE ESTUDIO	68
3.2 UNIDAD DE OBSERVACIÓN	68
3.3 POBLACIÓN	68

3.4 CRITERIOS DE INCLUSIÓN	69
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	69
3.6 INSTRUMENTOS	69
3.7 PROCEDIMIENTO	70
3.7.1 Identificación y/o formulación de principios valores o credos	72
3.7.1.1 Principios Corporativos	75
3.7.2 Visión	77
3.7.2.1 Principios para la formulación de la Visión Corporativa	77
3.7.3 Misión	82
3.8 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	86
3.8.1 Análisis Interno	86
3.8.1.1 Cómo realizar el Análisis Interno?	87
3.8.2 Análisis Externo	108
3.8.2.1 Cómo realizar el Análisis Externo	108
3.9 MATRIZ DOFA	124
3.9.1 ¿Cómo Realizar El Análisis DOFA?	124
4. CONCLUSIONES	127
5. RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	130

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de Organización Abierta	23
Figura 2. La Misión	55

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Gráfica de Debilidades de Pareto	86
Gráfica 2. Gráfico de Debilidades Agrupados por Causa	88

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. INFORME de Auditoría No. 1	132
ANEXO B. Técnica Brainstorming de Debilidades - Fortalezas Oportunidades - Amenazas	138



LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz Axiológica Principios Vs Grupos de Interés	74
Cuadro 2. Evaluación de Visión Corporativa	80
Cuadro 3. Evaluación de la Misión Corporativa	85
Cuadro 4. Subvariable Organizativa	90
Cuadro 5. Subvariable Comunicación Intergrupar	91
Cuadro 6. Subvariable Motivación y Compromiso	91
Cuadro 7. Subvariable Nivel Académico	92
Cuadro 8. Subvariable Buen Nombre	92
Cuadro 9. Subvariable Profesionales Especializados	93
Cuadro 10. Análisis Interno Variable Talento Humano	94
Cuadro 11. Subvariable Mantenimiento	95
Cuadro 12. Subvariable Dotación y Equipo	95
Cuadro 13. Subvariable Ubicación Geográfica	96
Cuadro 14. Subvariable Planta Física	96

Cuadro 15. Subvariable Servicios Públicos	97
Cuadro 16. Análisis Interno Variable Infraestructura	98
Cuadro 17. Subvariable dotación e Insumos	99
Cuadro 18. Subvariable Entrenamiento y Funciones	99
Cuadro 19. Subvariable Velocidad	100
Cuadro 20. Subvariable Cliente Interno	100
Cuadro 21. Subvariable Fallas en Información	101
Cuadro 22. Subvariable Educación Continuada	101
Cuadro 23. Subvariable Motivación	102
Cuadro 24. Subvariable Estructura Administrativa y Contable	102
Cuadro 25. Subvariable Experiencia en la localidad	103
Cuadro 26. Análisis Interno Variable Área Administrativa	104
Cuadro 27. Evaluación de Factores Internos	105
Cuadro 28. Subvariable Facilidad en la Aplicación de Tecnología	108
Cuadro 29. Subvariable Resistencia a Cambios Tecnológicos	109
Cuadro 30. Subvariable Velocidad al Desarrollo Tecnológico	110
Cuadro 31. Subvariable Análisis Externo Tecnología	111
Cuadro 32. Subvariable Aumento de Mercado	112
Cuadro 33. Subvariable Tasas de Interés	113
Cuadro 34. Subvariable Extensión de Cobertura a Medicina Familiar	114
Cuadro 35. Subvariable Análisis Externo Economía y Política	115
Cuadro 36. Subvariable Reforma al Sistema de Seguridad Social	116

Cuadro 37. Subvariable Alto Desempleo	117
Cuadro 38. Subvariable Amplia Oferta	118
Cuadro 39. Subvariable Externo Social	119
Cuadro 40. Subvariable Ubicación Geográfica	120
Cuadro 41. Subvariable Facilidad de Transporte	121
Cuadro 42. Análisis Externo Variable Geográfico	122
Cuadro 43. Matriz de Evaluación de Factores Externos	123
Cuadro 44. Matriz DOFA de Formulación de Objetivos	125
Cuadro 45. Matriz de Formulación de Estrategias	126

RESUMEN

El estudio plantea la realización de la plataforma estratégica para el Centro Odontológico Colombiano.

Para determinar los principios corporativos se miró los grupos de referencia vs. principios, determinados estos, con base en ellos se determinó la visión y la misión para finalizar en el direccionamiento estratégico.

Se dirigieron técnicas grupales de Brainstoming para obtener información de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del Centro Odontológico Colombiano, tanto a nivel del talento humano como de la parte administrativa.

Con el fin de determinar la frecuencia se agruparon las debilidades por medio del gráfico de pareto, para diferenciar los pocos vitales de los muchos triviales, se organizó por causa las debilidades importantes representado en fallas de la organización el 36%, la comunicación el 29%, fallas en funciones el 17%, tolerancia 12% y otros el 6%.

Se realizaron matrices axiológicas para organizar la información y cuantificar su importancia en el centro ; analizando el entorno externo e interno con base en estas matrices.

En el análisis interno se aproximó la ponderación de estas matrices lo cual dio como resultado una fortaleza menor de 2.75 y en el análisis externo se aproximó a una amenaza menor de 2.3; siendo 1 debilidad importante y 4 fortaleza importante.

Basados en el análisis interno y externo se realizó una matriz DOFA que concluyó en la formulación de objetivos y estrategias dirigido a:

- Capacitación.
- Estudio de mercadeo.
- Realización y ofrecimiento de portafolios de servicios.
- Mejoramiento en las áreas de mantenimiento, contabilidad y costos.
- Implementación de técnicas de calidad total y managment.



INTRODUCCIÓN

El presente estudio es para la transformación del Centro Odontológico Colombiano, ubicado en el Barrio Kennedy en la ciudad de Santafé de Bogotá, que permitirá la toma de decisiones en situaciones futuras altamente variables, determinando herramientas que identifiquen la manera más efectiva de lograrlo.

Debemos entender que cada institución presenta situaciones totalmente diferentes, Lo cual demanda realizar por separado; por lo tanto al hablar de "Planeación con enfoque estratégico", implica que sólo se puede establecer algunos parámetros de referencia a tener en cuenta en cualquier estudio pero ajustados a las necesidades de cada entidad.

Por otra parte de todo un proceso de sensibilización, debe permitir la eliminación de las barreras generadas por la resistencia al cambio, palpables en el Centro Odontológico Colombiano. Para ello es necesario identificar los factores claves de desarrollo del Centro, donde se presentan situaciones que de una manera u otra condicionan las actividades que en ella se realicen.

Frente a la urgente necesidad en cualquier organización de diseñar y llevar a cabo una gestión estratégica, busca este estudio presentar un conjunto integrado de elementos metodológicos en un marco conceptual de planeación que permita al profesional y en general al recurso humano involucrado en decisiones, y la elaboración adecuada de las estrategias que la organización debe tomar para un eficaz y eficiente gestión.

Para el logro de éste proceso esta metodología consta de:

Establecer un marco teórico conceptual que guía y sustenta la praxis organizacional de la planeación, iniciando desde la historia de la planeación hasta la inducción de un cambio de mentalidad fundamentado en el pensamiento estratégico, generando una forma de pensar centrada siempre en los factores claves del Centro Odontológico Colombiano; a su vez siempre estará dirigida hacia el alcance de objetivos.

Presentar elementos necesarios para constituir una adecuada visión del desarrollo del Centro Odontológico Colombiano que sirve a los propósitos de la plataforma estratégica.

Finalmente, elaborar el análisis del entorno de la Institución y de las variables que afectan todas las organizaciones del sector salud, las que definitivamente influyen sobre el Centro Odontológico Colombiano. En cuanto al interior se analizó la situación de cada una de las áreas funcionales, resaltando sus debilidades y fortalezas

Una adecuada interacción de los factores identificados le permitió a los miembros del Centro Odontológico construir una matriz donde se definieron claramente las oportunidades y amenazas presentadas en el entorno, junto con las debilidades y fortalezas más relevantes a nivel interno.

Como consecuencia de esta etapa de diagnóstico se obtuvo una imagen del Centro Odontológico Colombiano, la cual permitió definir objetivos a alcanzar y de igual manera se pudo identificar estrategias, como medios de acción, que permitan disminuir el impacto de las debilidades y amenazas, aprovechando las oportunidades y fortalezas identificadas.

No sobra decir que es necesario vencer todos los perjuicios, creando un nuevo clima organizacional, fundamentado en las creencias, valores y misión del Centro Odontológico Colombiano, para desarrollar un adecuado plan de acción.

Por último vale la pena aclarar que este nuevo enfoque puede ser articulado con cualquier otra filosofía o técnica que se quiera desarrollar, llámese Calidad Total,

Administración por Objetivos, Sistema de Información Gerencial, Reingeniería o cualquiera otra que se emplee para la toma de decisiones.

Cuando se habla de Planeación con enfoque estratégico, se refiere al cambio. Siempre se estará hablando del mejoramiento continuo.

El estudio aquí presentado combina de una parte la sistematización analítica de una literatura relevante sobre planeación estratégica, la cual se indica en la bibliografía y de otra parte contiene sin lugar a dudas reflexiones y propuestas concretas originales para el desarrollo de la Plataforma Estratégica del Centro Odontológico, estos dos elementos se unen y producen un diseño metodológico, el cual se estima es una contribución que llena un vacío en la literatura disponible al no existir una guía práctica y accesible para el diseño y aplicación de la Gestión Estratégica a nivel odontológico.

Mostrar la evolución en la concepción del diagnóstico organizacional, de la planeación y la necesidad de contar con un instrumento adecuado para crear identidad, credos, objetivos y proyecciones del Centro Odontológico Colombiano que sirva como instrumento de consulta a los futuros gerentes de salud.

1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evolución de la salud de un país es fiel reflejo de las condiciones de vida de su población y de la eficacia de sus instituciones. Además, la salud de los habitantes es factor determinante para el bienestar de la población y el desarrollo económico del país.

El estado de salud de los habitantes puede analizarse a través del indicador de Esperanza de Vida.

Esta ha evolucionado en el presente siglo, en estrecha relación con el acontecer económico, social e institucional de la nación. Al comienzo del siglo la estructura económica y social del país resulta particularmente atrasada cuando se compara con la de otros países de similar grado de desarrollo. Y ello se manifestó claramente en la salud de la población. La esperanza de vida al nacer era apenas de 30 años en 1905, aumentando ligeramente hasta alcanzar 33 años en 1930, un tercio menor que los patrones internacionales para aquel momento¹. La esperanza de vida en Colombia, en ese año, resultaba menor que la que hoy registran países como Etiopía o Afganistán.

¹ La Revolución Pacífica, Esperanza de Vida al Nacer. p. 146

El contraste con el grado de atraso inicial, el ritmo de transformación económica y social fue particularmente acelerado en los treinta y cuarenta. La esperanza de vida de la población reflejó este progreso, alcanzando 53 años en 1957, que ya resulta comparable que la de naciones de grado similar de desarrollo. En los años sesenta y setenta, la salud de los colombianos continuó progresando paralela al promedio de países en desarrollo, alcanzando una esperanza de vida de 63 años en 1980.

Aunque el progreso en la calidad global de salud de la población continuó acelerándose en los años ochenta - la esperanza de vida actual es de 74 años - apareció mucho más claro el contraste con los países latinoamericanos de mayor progreso social.

Tras la superación de este atraso inicial, todo progreso adicional ha dependido y dependerá sobre todo, de las instituciones para la atención de la salud. A pesar del rápido progreso las carencias de salud - aún son enormes para un segmento muy grande de la población más pobre de Colombia. Y es precisamente el rezago institucional que se generó en los años setenta y ochenta, el que ha impedido obtener progreso en salud que lograron otros países del continente cuyo desempeño fue inferior a la colombiana.

Las posibilidades de progreso en la salud de los colombianos son enormes. Pero más que la disponibilidad global de infraestructura física y de personal médico especializado - donde el país ha logrado grandes avances -, el progreso en la salud dependerá de la posibilidad de reorganizar sus instituciones para atender en forma más eficiente y equitativa la población.

La deficiencia en la administración ha constituido el área más crítica del sector, repercutiendo en bajas coberturas, calidad precaria de los servicios y altos costos de operación.

La planificación en el sector de la salud es muy deficiente y su debilidad se origina en la inexistencia de sistemas de información, administrativos, financieros y de servicios suficientemente desarrollados, que permitan hacer un buen seguimiento y evaluación de las acciones que se lleven a cabo.

Hay problemas de dirección y gestión. Las decisiones de la alta gerencia son tardías y cuando se toman no fluyen suficientemente. Existe una marcada tendencia a centralizar la toma de decisiones, aún para resolver problemas de orden puramente operativo, estructuras administrativas muy útiles.

No hay manuales de funciones y procedimientos administrativos que racionalicen el proceso de gestión en áreas cruciales de operación como los suministros, el mantenimiento, la información, las finanzas, las comunicaciones y el transporte.

El control técnico, científico y administrativo se efectúa medianamente sobre los resultados, y no sobre el proceso, lo que no permite identificar los problemas críticos de operación y hacer los ajuste y requerimientos con oportunidad de prevenir los errores.

La Ley de Seguridad Social en Salud marca el más profundo cambio del sistema de salud de toda la historia del país, el viejo modelo de asistencia pública y benéfica, donde los hospitales atendían en enormes condiciones de pobreza, apenas las urgencias y las enfermedades más graves, serán reemplazados por un modelo de seguridad social donde la comunidad tendrá mayor capacidad de decisión para escoger prestadores de servicios.

La competencia, aquella fuerza insustituible de progreso económico y social, llegará con esta ley a que las Empresas Sociales dejen de administrar el gasto y comiencen a gerenciar sus propios recursos.

Sin duda este enfoque implica cambios profundos, tanto de filosofía como de metodología de acción empresarial moderna, respondiendo a una nueva dinámica que implica primordialmente desarrollos de tipo tecnológico estructural, cultural, de filosofía de direccionamiento y de capacidad y habilidad de su talento humano.

Así las Instituciones de Salud Públicas y Privadas tendrán que ser más eficientes para enfrentar la competencia. Y la competencia será más fuerte porque los recursos estarán crecientemente orientados hacia la demanda.

La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio vigilado y coordinado por el estado como lo describe la reglamentación de la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios en lo concerniente a la creación de instituciones prestadoras de servicios de salud que participan como oferentes en el sistema general de seguridad social deben construirse como instituciones prestadoras de servicios y deben contar con diferentes aspectos para su buen funcionamiento, entre ellos:

- Metas y objetivos organizaciones.
- Estructura de coordinación y dirección.

La deficiencia en la administración ha constituido el área más crítica del sector repercutiendo en una atención precaria de los servicios.

Actualmente la Secretaría Distrital de Salud se encuentra en procesos de adaptación al nuevo reordenamiento institucional par asumir las responsabilidades y competencias para el nuevo marco legal. Para llevar a cabo este proceso se encuentra transformando sus instituciones en eficientes y

competitivas teniendo como objeto ampliar la cobertura, el mejoramiento de la oferta y la calidad de los servicios, el desarrollo del recurso humano y la transición definitiva al sistema general de seguridad social.

De igual manera las instituciones privadas de servicios de salud se colocan frente a nuevas formas o modelos de atención lo que hará que básicamente pasen a preocuparse por la satisfacción de las necesidades de los usuarios desarrollando un nuevo modelo administrativo que debe consistir en generar sus productos organizacionales con nuevos parámetros competitivos tales como la calidad y la calidez.

Las organizaciones privadas de salud de hoy se están concentrando en planeación y organización que llevan a un conocimiento continuo sin precedentes.

Alcanzar y mantener un renombre por la calidad y el mejoramiento continuo son necesidades tanto éticas como comerciales en el actual ambiente en el que opera el cuidado de la salud.

La calidad es lo correcto y lo ético, el objetivo es prestar servicios de salud entre este marco de referencia. Cualquier actividad que no tenga un compromiso comprobado de desempeño de alta calidad por parte el talento humano de la organización es un mal servicio.

Las instituciones que no concentran su atención en un plan estratégico de organización que conlleve a la prestación de un servicio con calidad permitirán que ésta decaiga lo cual generara descontento en clientes internos y externos y un futuro oscuro para la institución.

Todos estos inconvenientes son producto de la falta de planeación en las organizaciones y del control que deben ejercer en ellos para que en teoría los que elaboran cumplan con el objetivo final. No está por demás agregar que en el sector de la salud aunque se plantean los negocios sin embargo no se planean sus operaciones. Por esto se le debe crear al Centro Odontológico Colombiano una identidad determinando sus fortalezas, debilidades y oportunidades que sirvan de soporte para la formulación de la visión, misión y principios corporativos elementos esenciales en la organización futura del centro Odontológico.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Debemos entender los proyectos que se desarrollan en el sector de la salud, se basa en antecedentes históricos y sus pronósticos. Pensando que el comportamiento central del futuro será similar al pasado. Al igual que el logro de los objetivos que el centro plantea dependen fundamentalmente de la voluntad y del esfuerzo que las directivas coloquen para conseguirlos además de valorar la circunstancia externas que lo afecten.

Los hechos concretos han demostrado que estos supuestos de planeación tradicional son menos realistas pues el presente se caracteriza por la discontinuidad, los cambios bruscos, los riesgos inesperados y una turbulencia creciente. Se ha sido testigo de un período de cambio sin precedentes con una creciente competencia y una mayor incertidumbre de modo que ésta situación cambiante e incierta determina que las instituciones privadas se encuentren en procesos de profundos cambios.

Hoy participan y actúan múltiples y variadas instituciones que compiten en la búsqueda de usuarios, se esfuerzan por operar con máxima eficiencia y por tener equidad y eficacia en los resultados.

En este orden de ideas realizar en el Centro Odontológico Colombiano una plataforma estratégica se justifica puesto que permitirá a la institución obtener el mayor rendimiento en la producción de servicios de salud en términos de promoción, prevención y asistencia, garantizando excelencia e igualdad en la prestación de los mismos.

Además llevar a cabo la formulación estratégica de la institución que deberá basarse en la construcción de escenarios futuros tras la elaboración del diagnóstico situacional interno y externo. Conlleva al objetivo de definir los principios corporativos que rigen las interrelaciones del Centro Odontológico

Colombiano y que sirven de soporte para la formulación de la visión, misión y los objetivos corporativos y de ésta manera el Director del centro deberá desempeñarse como un Gerente Integral que articule la estrategia para saber a dónde va la institución y cómo lograr la organización para desarrollar la estrategia eficiente y el liderazgo de sus funcionarios y cuantificar las actividades de la organización y de ésta manera motivar el talento humano.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Generales

1. Desarrollar una planeación estratégica que le permita al Centro Odontológico Colombiano ajustar sus planes de acción bajo criterios justificables a efectos de lograr que todos las áreas funcionales de la organización tengan herramientas que permitan mejorar el desempeño empresarial en su totalidad.
2. Garantizar la eficacia en términos de la mejor utilización de los recursos con la optimización de los procesos para que los servicios de salud oral se presten con calidad en términos de satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente externo y que la organización cuente con una misión, visión, principios corporativos objetivos y políticas empresariales.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Definir los principios corporativos que rigen las interrelaciones del Centro Odontológico Colombiano y que sirven de soporte para formular la visión, misión y los objetivos corporativos.
2. Identificar en el Centro Odontológico Colombiano fortalezas y debilidades, principios y aspiraciones.
3. Detectar en el entorno estrategias de desarrollo económico y social.
4. Conferir identidad a la institución.



2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DE LA PLANEACIÓN²

2.1.1 Origen, Características y Deficiencias. En Colombia, desde la conquista hasta finales de la década de los cuarenta, la aplicación de recursos económicos en la salud y en el área social en general, es considerada como un gasto; no obstante a partir de la década del cincuenta, se plantea un cambio al considerarse la existencia de una relación entre salud y desarrollo.

No existe ninguna referencia expresa a la planeación en la Constitución Política de 1883 - 1886, ni en la reforma de la Constitución de 1886 efectuada en 1936.

Sin embargo pese a no estar contemplada en la Constitución Nacional el proceso de planeación empieza en la administración del Dr. Alberto Lleras Camargo (1958 - 1962).

² QUEVEDO, E. et. al. La Salud en Colombia. Análisis Socio Histórico Bogotá. Ministerio de Salud, 1990. Citado por Mario Hernández Álvarez. El Derecho a la Salud y la Nueva Constitución Política Colombiana. Sociedad y Salud. Editorial Zeus, Bogotá, 1992

En 1961, la ALIANZA PARA EL PROGRESO en Punta del Este (Uruguay), señala: "Una población sana y activa es fundamental para la economía y el progreso social. La salud es, por tanto, componente esencial del desarrollo y nivel de vida. Los fondos que se erogan para el cuidado de la salud representan una INVERSIÓN, una fuente de productividad y no un gasto. Su rendimiento puede medirse en una mejor capacidad para crear, producir y consumir.

Los planteamientos de CURRIE y de la Alianza para el Progreso, hacen que en Colombia en 1.958 el Legislador a través de la Ley 19, genere una infraestructura para la Planeación. Surgen el CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA y PLANEACIÓN (hoy CONPES) y el DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN Y SERVICIOS TÉCNICOS (hoy DNP). Desde este momento la relación desarrollo - salud y la infraestructura consolidada, plantean erróneamente la necesidad de empezar a planear la salud - enfermedad, pero con los mismos criterios con los cuales se abordan los demás sectores de la economía (agrícola, comercio, energético...).

El efecto de dicho proceder en el Estado Colombiano, es el nacimiento de un Estado Planificador apoyado en la Escuela Cepalina y la PLANEACIÓN NORMATIVA. Y en lo que respecta a la PLANEACIÓN NORMATIVA aplicada a la salud - enfermedad, ésta se caracteriza por el reconocimiento de sólo un recurso

escaso: el recurso económico; dicho proceder en una área tan sensible tiene dos efectos:

1. Ignora otros recursos escasos en el proceso de gerencia de la salud - enfermedad, como son los recursos político - culturales, e institucionales - organizativos. Los primeros como expresión de la voluntad del Estado a través de sus políticas públicas, o como expresión de la sociedad civil que se vincula o se opone a un proceso, de acuerdo con los espacios generados por las instituciones gubernamentales y/o no gubernamentales, así como por los generados a partir del grado de cualificación de las distintas comunidades. Los segundos, como expresión de la capacidad real que tiene una entidad pública o privada para recibir, asimilar, adoptar y ejecutar las políticas públicas en un contexto particular.
2. La salud - enfermedad en Colombia, se vale desde ese momento de una HERRAMIENTA INOPERANTE, cuando se trata de mejorar los niveles de eficiencia, efectividad, equidad y calidad de los distintos servicios de salud. Dicha situación, no significa una crisis o inoperancia de la planeación como disciplina, sino fundamentalmente de una de sus modalidades imperantes en ese momento: la PLANEACIÓN NORMATIVA.

La debilidad en la teoría y en la praxis de esta modalidad de planeación puede observarse desde dos ámbitos relacionados:

1. Los aportes de las ciencias administrativas a través de la TEORÍA DE LOS SISTEMAS, generada a partir de los planteamientos de VON BERTALANFLI (1947), que se llevan al campo de la administración de la salud en Colombia.
2. Las diez fallas de la planeación estratégica en el sector salud³:
 1. No reconoce la existencia de actores sociales concretos en el proceso salud - enfermedad.
 2. Reconoce sólo un recurso escaso: económico - financiero; en consecuencia genera un modelo gerencial basado exclusivamente en la eficacia.
 3. El diagnóstico es realizado por una minoría que no permite captar las diferentes explicaciones de la realidad.
 4. Desconoce la creatividad y aporte a la solución, que pueden dar los sistemas sociales (comunidad, equipo de salud...).

³ MATUS, Carlos.

5. Incapaz para tratar adecuadamente problemas de incertidumbre, propios de los sistemas políticos, sociales, económicos, epidemiológicos... Lenta frente a un cambio acelerado.
6. No articula los procesos de planeación, dirección y gerencia en salud.
7. Académica y traducida en un plan libro, que separa conocimiento de acción.
8. No trabaja problemas y necesidades concretas en la salud - enfermedad, sin embargo, habla de participación de la comunidad.
9. Vive exclusivamente en el futuro, no se preocupa del presente.
10. Se inventa problemas bien estructurados en salud. La teoría de los sistemas hace que el SNS, a partir del concepto de totalidad, vuelva estructurado lo que no es, para encontrarle la "solución adecuada".

2.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS Y SU APLICACIÓN EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El objeto de la teoría de los sistemas es generar un modelo instrumental para tratar problemas de múltiples variables, en una ciencia de la totalidad apoyada en un modelo hipotético - deductivo, que se lleva de la biología a las ciencias sociales, la psicología, la economía, la ciencia política y la administración de la salud.

De acuerdo con lo anterior, se habla de un modelo de organización abierta caracterizada por unos insumos o entradas, un sistema de transformación, y unas salidas, a partir de las cuales se da un proceso de retroalimentación o reinicio del proceso (Figura 1).

Igualmente la organización como sistema abierto, se caracteriza por la presencia de cinco subsistemas:

- a. Metas y valores: orientan la organización.
- b. Técnico: especialización y tecnología.
- c. Psicosocial: actitudes, aspiraciones, valores.
- d. Estructural: división y coordinación del trabajo.
- e. Gerencial: actividades técnicas e institucionales vs. entorno.

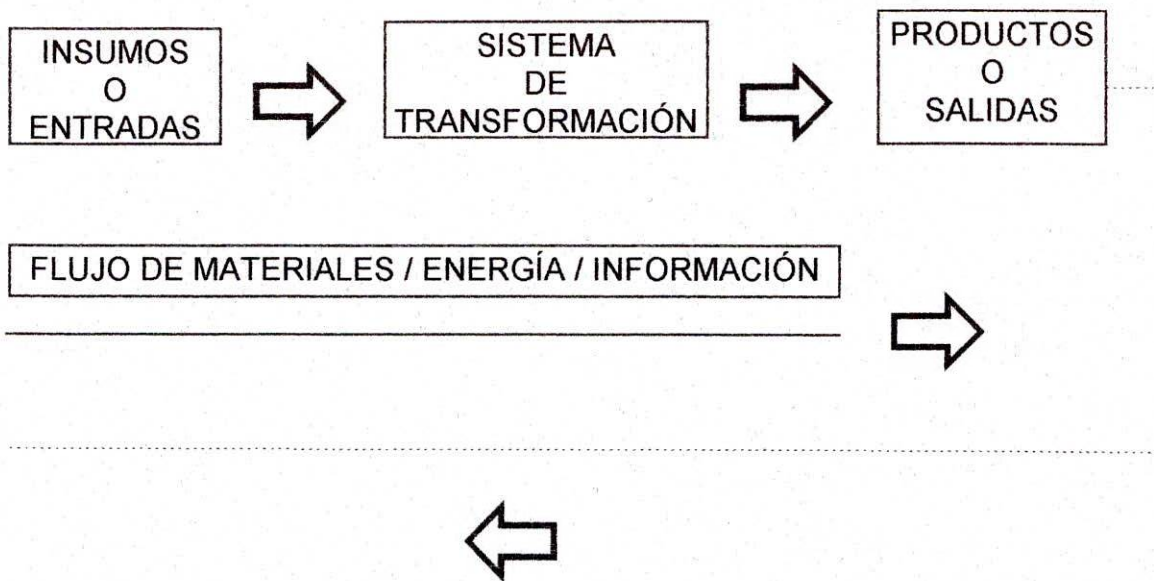


Figura 1. Modelo de Organización Abierta

La teoría de los sistemas así descrita, presenta aspectos críticos y aportes. Los primeros, se expresan en ser un modelo abstracto y formal que pretende la armonía y estabilidad social representada por la organización, y debido a ello, sus conceptos conforman una organización ESTÁTICA, que no incluye aspectos de CONFLICTO, propios de los sistemas sociales.

En cuanto a los aportes, la teoría de los sistemas a través del concepto de organización como sistema abierto, sienta las bases de una noción integral de la organización y de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL, como otra ALTERNATIVA ante la crisis en la modalidad NORMATIVA.

2.3 EL SISTEMA NACIONAL DE SALUD SNS

El SNS al retomar la ciencia de la totalidad, es definido como el “conjunto de organismos, instituciones, agencias y entidades que tengan como finalidad específica procurar la salud de la comunidad en los aspectos de promoción, protección, recuperación y rehabilitación”.

Aquí se habla de subsistemas y se identifican seis:

- a. Inversión.
- b. Información.
- c. Planeación.
- d. Suministros.
- e. Personal.
- f. Investigaciones.

La planeación en su modalidad normativa, es considerada como el subsistema direccionalizador de la salud en Colombia, y al lado del control, constituyen las dos acciones básicas del SNS que han de permitir la información, decisión y acción con unos determinados impactos en el perfil epidemiológico nacional.

El objetivo general es la clara expresión de una planeación normativa que considera sólo el recurso económico “Responder en forma EFICAZ (relación actividades/ costo), a las necesidades del pueblo colombiano”. Aquí entonces lo que importa es el volumen y el costo de las acciones, y poco importa si son o no pertinentes dichas acciones y su impacto respecto a la población objetivo.

Por dicha razón entre otras, la planeación en salud como herramienta direccionalizadora del SNS, se basa en el Método Normativo como subsistemas y como insumo fundamental para el despegue de los demás subsistemas.

Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito, algunas instituciones privadas de salud como el Centro que nos compete en éste estudio no tienen planes específicas ni generales para lograr el éxito.

Ante todo la Gerencia debe decidir que logra como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados.

A partir de un plan global, cada división deberá determinar cuales serán los planes. La planeación consiste en decir ahora lo que se quiere más adelante especificando entre otras cosas cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se podrá analizar las cosas en forma eficiente y adecuada puesto que no se sabe que ha de hacerse ni cómo llevarla a cabo.

El proceso de planeación con Enfoque Estratégico implica el conocimiento preciso y la interpretación correcta de Planeación y Estrategia.

2.4 LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y
2. Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”⁴. En la segunda estrategia “es el patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Conforme a ésta definición toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aún cuando haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad⁵.

⁴ LONG RANGE. Planning 16 num 3, Junio 1983. p 57-72 “So what is strategy. Citado por Stoner James - R. Edwar Freeman - Administración. p. 206

⁵ Strategic Management Schendel y Hofer Citado por Stiner James -R. Edwar Freeman - Administración. p. 206

El concepto de estrategia es antiguo, la palabra proviene del griego **strategeia** que significa el arte o ciencia de ser general.

2.5 SURGIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Si bien los administradores eficientes han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudios de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno han conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales y hoy en día los estudios de la administración apoyan un enfoque de administración estratégica.



2.6 ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA INICIAL

El 1962 el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso que la “estrategia” fuera definida como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas⁶.

La fórmula de éste historiador ahora reconocida como el enfoque de la estrategia inicial, abarca cuando menos cuatro ideas claves:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos como en los objetivos mismos.
2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas, basándose en una sola idea clave que podía o no necesitar una reconsideración.
3. Se interesó en como se formulaba la estrategia no únicamente en qué resultaría de ella.
4. Abandonó la noción convencional de que la relación entre un negocio era más o menos estable y previsible.

⁶ SCHENDEL HOFER. Editores Strategic Management. p. 7-18. Citado por Stoner James - R. Edwar Freeman - administración. p. 207

Desarrollo sus ideas usando el método histórico y analizando el crecimiento y desarrollo de las compañías.

La definición de "estrategia" de Chandler fue eventualmente refinada por Kenneth Adrews, H Igor Ansoff y otros, quienes introdujeron en el salón de clase la idea de estrategia como un proceso, en lugar de una fórmula fija. En la década de 1965 - 1975 el término de estrategia vino a reemplazar el término políticas en las escuelas de negocios de los Estados Unidos⁷.

Pronto se hicieron evidentes dos factores :

1. La, planeación estratégica resultó apropiada en el mundo de las actividades realmente de negocios.
2. El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba aún muy claro.

2.7 EL ENFOQUE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Hofer Schendel se centran en cuatro aspectos claves de la administración estratégica, el primero es el establecimiento de las metas; el segundo es lo que

⁷ H. IGOR ANSOFF. Corporate Strategy. McGrawHill, 1965. Citado por Stoner James - R. Edwar Freeman - Administración, p. 208.

ellos llaman la actividad de la formulación de la estrategia, un modelo que crea una estrategia basada en las metas de la organización. Ello conduce a la implantación de la estrategia y a un cambio de análisis de la administración.

2.8 NIVELES DE ESTRATEGIA

Al hablar de la estrategia resulta de utilidad la distinción de tres niveles de la misma: El nivel corporativo, el de la línea de negocios o unidad de negocios y el de la funcionalidad⁸.

La estrategia a nivel corporativo la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuenten con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se debe responder a este nivel son las siguientes: ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

Peter Drucker afirma que al desarrollar las metas del nivel corporativo, las compañías deben decidir dónde desean ubicarse en lo que respecta a las ocho siguientes categorías: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo

⁸ THOMSON y STRICKLAND. Strategy formulation and Implementation, citado por Stoner James - R. Edwar Freeman - Administración, p. 208.

administrativo, desempeño y actitudes de los trabajadores y responsabilidad pública. Sin embargo, en ambientes turbulentos, una empresa bien puede buscar a toda costa la estabilidad recurriendo sólo a las fuerzas con que cuenta, con el fin de lograr sobrevivir hasta la llegada de los tiempos más favorable. Para realizar lo anterior, la corporación tendrá que replegarse o efectuar una retirada estratégica de planes de crecimiento que resulten ambiciosos en exceso.

2.9 PLANEACIÓN

La planeación implica que los gerentes piensen a través de objetivos y planes y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos.

2.9.1 Definición de Planeación

“La determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”⁹.

“El proceso en el que se establece las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas”¹⁰.

⁹ GALINDO GARCÍA MARTÍNEZ, Munch. Fundamentos de Administración.

¹⁰ DRUCKER, Peter. Citado por Galindo García Martínez, Munch. Fundamentos de Administración.

“Análisis de la situación estableciendo de metas, selección de estrategias y tácticas pronóstico de la demanda”¹¹.

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para la realización”¹².

“La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos”¹³.

2.9.2 Importancia de la Planeación. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, y se ajusta obviamente al Centro Odontológico Colombiano, ya que a través de ellas se prevén las contingencias y cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

2.9.3 Fundamentos Básicos. Muestran la importancia de la planeación y son:

¹¹ STANTON, William J. Citado por Munch Galindo García Martínez - Fundamento de Administración.

¹² REYES PONCE, Agustín.

¹³ KAZMIER, Leonard J. Citados por Munch Galindo Martínez - Fundamento de Administración. p. 63

1. Propicia el desarrollo de la Empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se puede presentar en el futuro más no los elimina.
3. Prepara a la Empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma evitando empirismos.
7. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer y esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral eleva substancialmente el conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

2.9.4 Principios. Para planear es necesario tomar en cuenta:

- **Factibilidad.** Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposible de lograrse, la planeación debe adoptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- **Objetividad y Cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, se llama también principio de precisión y establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- **Flexibilidad.** Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse al plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.
- **Del Cambio de Estrategias.** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas programas, procedimiento y presupuestos para lograrlo.

2.10 TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN

Con el fin de comprender el proceso de planeación y de clarificar y ubicar algunos conceptos se debe estudiar la clasificación de la planeación y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado respecto en cuanto a la nomenclatura pero lo que se presta es muy idónea y proporciona una metodología sistemática que sirve de marco de referencia para desarrollar el plan.

Requisito previo para entender la tipología de la planeación y su clasificación en cuanto a tiempo.

“Lo planes son el resultado del proceso de la planeación y puede definirse como diseños o esquemas detallados de los que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para hacerlo”.

Los planes en cuanto al período establecido para su realización se puede clasificar en:

- a. Corto Plazo: Cuando se determina para realizarse en un término menor o igual a un año, esto a su vez puede ser:
 - Inmediato: Aquellos que se establecen hasta 6 meses.

- Mediatos: Se fijan para realizarse en un período mayor de 6 o menor de 12 meses.

b. Mediano Plazo: Su delimitación es por un período de 1 a 3 años.

c. Largo Plazo: Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de 3 años.

Otra clasificación es:

- Planificación total.
- Planificación integral.

En los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su totalidad integrando todos los planos en su organización, ésta a su vez puede ser:

Los planes tácticos por su establecimiento y su ejecución se dan a mediano y corto plazo y abarca un área de actividad específica.

Aspectos a tener en cuenta dentro del Proceso de Planeación del Centro Odontológico Colombiano en cuestión.

2.10.1 Planeación Operativa. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la **formulación y asignación de actividades más detalladas, que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.**

Por lo general determina las actividades a desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refiere a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Es por esto que en el Centro Odontológico Colombiano las directivas deberán seleccionar las metas de organización iniciando por darle una identidad y proyección a través del tiempo trazando planes hacia donde va el Centro para que esa planificación le den una estructura de acuerdo con los fines y las consecuencias de cada uno de ellos y se conciben como proyecciones; este tipo de planeación ayuda al cumplimiento de objetivos..

Posteriormente se define las políticas, estrategias y tácticas que procuran lograr la imagen propuesta.

2.10.2 Planeación Transitiiva. Llamada innovática o de investigación - acción, se basa en las ideas del valor de la persona y la reciprocidad, promueve el aprendizaje mutuo y efectivo mediante el diálogo, este enfoque transforma el

conocimiento en acción por medio de una secuencia ininterrumpida de las relaciones interpersonales.

Hay dos vertientes en esta planeación:

- De asignación
- De innovación

De Asignación. Se dirige a la predicción del futuro y la preparación necesaria hacia ese porvenir.

De Innovación. Se concentra en cambios organizacionales con una orientación básica hacia la acción y la movilización de recursos necesarios, es, en síntesis un tipo de planeación analítica, normativa y estratégica.

2.10.3 Planeación Participativa. Acá se encuentra diversos enfoques desde el más radical en el cual se eliminan los grupos de planeación hasta los de carácter más inductivo donde los participantes y usuarios interactúan continua y dinámicamente. La participación se entiende como un requisito fundamental y en virtud en que permiten compartir objetivos comunes, la conjugación de valores, el aprendizaje y la acción responsable y comprometida por parte de los afectados o usuarios.

El Centro Odontológico Colombiano cuenta con una Planeación Transitiva y Participativa en sus comienzos, pues ya se inició cursos de Educación continuada tanto a nivel operativo como profesional surgido por comunicación continua.

2.10.4 Planeación Prospectiva. Toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro, la función de este es adelantarse a sus efectos o consecuencias.

Planear significa **elegir, definir opciones frente al futuro** pero también significa proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro.

Exige las siguientes condiciones:

- a. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes.
- b. La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).

- c. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción).

La planeación entonces se orienta a obtener o impedir un determinado estado futuro de cosas. Así se dirige el futuro aportando decisiones presentes.

2.10.4.1 Importancia Planeación Prospectiva. Mirar hacia adelante o imaginar un futuro deseado, se puede constituir en una simple reflexión o en un ejercicio mental, sin embargo para ser efectivamente prospectiva habrá de insertarse necesariamente un proceso de toma de decisiones sólo dentro de esta concepción puede hablarse de prospectiva, ya que proporciona al tomador de decisiones una visión al futuro deseado, diversos aspectos de carácter normativo y escenarios que perfilan opciones de futuro factibles.

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional ya que ésta se inicia por la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable, en cambio en planeación prospectiva, primero se determina el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables, estos se incorporan en un segundo paso confrontándosele con el futuro, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

2.10.5 Planeación Interactiva. Se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro, consiste en el diseño de un porvenir deseable y la selección o creación de alternativas para lograrla.

2.10.6 Planeación Estratégica. Es el proceso mediante el cual se tomarán decisiones en la organización obteniendo, procesando y analizando información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente del Centro Odontológico Colombiano, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

2.10.6.1 Metodología Para la Planeación Institucional con Enfoque Estratégico. Es necesario partir de un proceso de construcción participativa, donde realmente se definan las prioridades y necesidades del Centro Odontológico Colombiano. Determinar claramente qué es lo que se quiere cambiar y mejorar, evaluar las alternativas de acción y por último establecer claramente porque una metodología con enfoque estratégico, es la más adecuada.

La idea debió partir de la Dirección o Gerencia del Centro, ya que era necesario contar con todo el apoyo y la dedicación de esta para llevar a cabo los objetivos que se pretendían. Uno de los criterios básicos para la Planeación con enfoque estratégico, es precisamente el nivel de compromiso.

Es importante también tener en claro las ventajas y desventajas de llegar a implantar un proceso de esta naturaleza. Si el trabajo no se desarrolla de una manera continua y sistemática, los resultados obtenidos, serán a corto plazo, y se puede caer en el gran error de las planeaciones improvisadas, lo que comúnmente se conoce como "Apago de Incendios".

La clave del desarrollo, principalmente se encuentra en el cambio de actitud; la mente abierta frente a las nuevas ideas y nunca pensar, como generalmente sucede, que las cosas como están van a seguir saliendo bien.

2.10.6.2 Iniciación del Proceso. Kenichi Ohmae, consultor japonés en alta gerencia, dice que, si bien un artista debe conocer a fondo las técnicas propias de su arte, no son ellas las que dan mérito a su obra sino su forma particular de pensar y de plasmar su pensamiento en el producto propio de la creación artística.

Para iniciar esta nueva concepción de la organización, es primordial el cambio de actitud, generar una nueva forma de pensar, que únicamente se concentre en las situaciones obvias, en otras palabras comenzar a pensar estratégicamente.

2.10.6.3 Pensamiento Estratégico. La planeación institucional con enfoque estratégico ha evolucionado desde la década de los años 30, cuando se hacía énfasis en la planeación financiera y presupuestal.

Hacia los años 50, se hace planeación a largo plazo, pero en procesos eminentemente productivos. La Gerencia o Planeación aparece básicamente delimitada hacia los años 60, como respuesta a la inestabilidad de los entornos económicos y sociales, al igual debido a la aparición de conglomerados de empresas.

En los años 80 y 90 los conceptos de planeación y gerencia estratégica trascienden más allá de los simples procesos financieros y productivos y se convierte en un factor esencial para la toma de decisiones y además incluye dos conceptos nuevos e igual de decisivos, la Evaluación y el Control Gerencial.

La clave del éxito en esta nueva dimensión, será el cambio de actitud, una nueva forma de pensar, como se mencionaba anteriormente.

2.10.6.4 Etapas de la concepción del pensamiento estratégico.

- a. Incapacidad inconsciente
- b. Incapacidad consciente
- c. Capacidad consciente
- d. Capacidad inconsciente

Para entender cada una de estas etapas, es posible compararlo con un proceso de aprendizaje; como conducir un automóvil.

2.10.6.4.1 Incapacidad inconsciente. Cuando nos encontramos frente a un automóvil y no conocemos absolutamente nada de él, inmediatamente reaccionaríamos inconscientemente si alguien nos dijera ¿por qué no lo conduce?; nuestra respuesta sería **no** se conducir.

2.10.6.4.2 Incapacidad Consciente. Es posible que ya conozcamos como funciona el automóvil, sus partes y sus mecanismos, pero definitivamente no hemos recibido una instrucción adecuada para conducirlo; nuestra respuesta seguiría siendo **no**.

2.10.6.4.3 Capacidad consciente. Ya hemos tomado nuestro curso de conducción, sabemos como funciona el automóvil y además ya lo podemos poner a funcionar. Ya nos parecerá un trabajo fácil. Nuestra respuesta será **sí**, ya se conducir.

2.10.6.4.4 Capacidad inconsciente. Finalmente, nos encontramos conduciendo nuestro automóvil por una calle determinada,. Desafortunadamente se nos atraviesa una persona. Obviamente nuestra reacción será oprimir el freno, casi que inconscientemente.

De igual manera será el comportamiento frente a cada una de las situaciones que se presentan en el Centro Odontológico Colombiano. Si no se conoce muy bien las causas de los problemas, no se podrá tomar decisiones, pero a medida que se adquiere habilidad y sabiduría al reaccionar frente a situaciones inesperadas, los resultados serán positivos.

Cuando se inició el proceso de Reforma de la Seguridad Social en el país, ninguna institución del sector salud ya sea privada o pública cambió sus esquemas de trabajo; a medida que fueron conociendo las exigencias, ventajas y desventajas de la reforma, cada una de ellas ha ido generando mecanismos gerenciales, que le permiten asumir los nuevos roles.

2.10.6.5 Características del Pensamiento Estratégico. Necesariamente esa nueva forma de pensar debe ir enmarcada bajo unos parámetros bien definidos, que no permitan que se pierda el horizonte que se ha definido. Estos puntos de referencia serán las características del pensamiento estratégico.

Eficacia: Búsqueda de resultado;

Concentración: Tener siempre en cuenta el resultado;

Contingencialidad: Accidentalidad predecible;

Contextualidad: Permanente contacto con el entorno;

Competitividad: Oportunidades frente a otros;

Perspectiva: Observar las cosas desde diferentes ángulos.

Pensar estratégicamente será entonces, nunca perder de vista los factores claves necesarios para que el Centro Odontológico Colombiano logre sus objetivos. Tener claridad de las áreas de mayor desarrollo, para la organización.

Lograr una forma de pensar determinada, alcanzando un equilibrio entre lo subjetivo y lo técnico.

2.10.6.6 Criterios para Desarrollar la Planeación Estratégica.

- **Plazo:** Visión en el tiempo que se aplica a los diferentes aspectos de la gestión;
- **Razón de ser:** Desarrollo de programas frente a su razón de ser;
- **Nivel de compromiso:** Hasta dónde llega el compromiso del nivel directivo con los procesos que se están llevando a cabo;
- **Postulados de la Gerencia Estratégica.** Definitivamente es necesario que antes de comenzar a desarrollar este nuevo enfoque de trabajo, nos preguntemos qué somos y hacia donde nos queremos proyectar; establecer claramente cuál es nuestra situación actual, nuestras fortalezas y debilidades, recursos con los cuales contamos y plantear la manera de llegar a potenciarlos.

Esto se logrará si el grupo de la Gerencia o Dirección, apoyado en las demás áreas de la institución, se plantea algunos interrogantes que suministren información global acerca de la organización.

Estos interrogantes, podrían ser sintetizados en los siguientes postulados:

¿Dónde estamos? La respuesta a este primer interrogante la encontraremos al llevar a cabo un diagnóstico situacional a nivel interno y externo del Centro Odontológico Colombiano.

¿Por qué? Conociendo la situación real del Centro Odontológico Colombiano, podremos entrar a definir **“por qué estamos aquí”**. Será un proceso de análisis de la información recopilada

¿Para dónde? Si ya sabemos cómo se encuentra realmente, será más fácil llegar a establecer qué es lo que se quiere llegar a ser; determinar cuál es la razón de ser, diseñar la visión futura y establecer objetivos a alcanzar.

¿Cómo? El saber cómo se está y para dónde se va, permitirá establecer con base en fortalezas y recursos los medios para lograr los objetivos propuestos. Se podrá diseñar las estrategias de acción.

¿Para qué? Si se cree que es necesario cambiar, se debe tener claro para qué se va a iniciar ese cambio; tener un propósito que guíe cada una de las acciones que se adelanten.

¿Lo estamos haciendo bien? Establecer un sistema continuo de **Retroalimentación**, que permita establecer si lo que se está haciendo, realmente conduce a lo que se ha propuesto.

2.10.6.7 Componentes de la Planeación Estratégica. La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes:

- Los Estrategas
- El Direccionamiento
- El Diagnóstico
- Formulación de Objetivos
- Formulación de Estrategias

2.10.6.7.1 Los Estrategas. En general se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, se entenderán como estrategias todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño del presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas del Centro.

En tiempos de turbulencia como los que enfrenta el Centro Odontológico Colombiano, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano consolidará definitivamente las ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de Planeación Estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La Planeación Estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso, que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATÉGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATÉGICA. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí, la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere de líderes y esos son los estrategas.

Por esto, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con la cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no sólo por el cargo que ocupa.

Crear y desarrollar estrategias es el gran reto del Centro Odontológico Colombiano.

Al señalarlos como el primer componente de un proceso de Planeación Estratégica, estamos enfatizando especialmente la importancia de distinguir entre planes y un sistema de gestión estratégica. Esta última requiere de los planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo, para una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno, para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipos alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy. Esta meta sólo la logran ejecutivos con mente de estrategias

2.10.6.7.2 El Direccionamiento Estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido sus direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

2.10.6.7.2.1 Principios Corporativos. Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la **VISIÓN** como tampoco de la **MISIÓN**. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión del Centro Odontológico Colombiano, éstas deben enmarcarse dentro de los principios del Centro Odontológico Colombiano y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico del Centro.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

2.10.6.7.2.2 Visión. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que cualquier institución quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización. Cuando Toyota escogió ser la empresa de automóviles más grande del mundo; cuando la empresa de teléfonos francesa decidió ser la mejor de Europa, sin serlo en el momento de su definición; cuando el Banco Ganadero se definió así mismo como un Banco Universal y Peldar trabajó para convertirse en una Compañía Clase Mundial estaban estableciendo su visión.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias del Centro Odontológico Colombiano y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico del Centro Odontológico Colombiano.

2.10.6.7.2.3 Misión. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de los dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, los productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:



Figura 2. La Misión

Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social.

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión del Centro Odontológico Colombiano debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida del Centro Odontológico Colombiano. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia del mismo.

De allí, la importancia y seriedad con que debe ser conducida esta etapa de la planeación estratégica.

2.10.6.7.3 El Diagnóstico Estratégico. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual del Centro

Odontológico Colombiano tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas del Centro Odontológico Colombiano. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, las fortalezas y debilidades internas.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

2.10.6.7.3.1 Análisis de la Situación. Para una empresa el análisis de la situación comprende dos componentes básicos: El análisis del entorno y el análisis interno.

2.10.6.7.3.1.1 Análisis Entorno. Supone la identificación de aquellos factores y condiciones que, desde fuera, influyen sobre la empresa y establecen sobre ella consecuencias importantes. Existen múltiples instrumentos para realizar un análisis del entorno. Una de las técnicas más utilizadas consiste en identificar y clasificar los factores externos como: AMENAZAS o como OPORTUNIDADES para la empresa. Otros aplican matrices de análisis para establecer las necesidades del usuario, las tendencias del mercado y el perfil competitivo de las empresas en la región. Estos instrumentos pueden ser complementarios y ayudarle en el análisis de las influencias externas sobre la empresa, pero no reemplazan su experiencia, su conocimiento y su creatividad para tomar decisiones.

2.10.6.7.3.1.2 Análisis Interno. A través del análisis interno la empresa deberá descubrir aquellas características propias que constituyan sus atributos esenciales y prioritarios, los cuales le permitirán enfrentarse al entorno de la manera más provechosa para sí misma y para la sociedad. Entre estos atributos se destacan los valores propios de la empresa y de sus fundadores, su razón social, sus experiencias, recursos y potencialidades, su competitividad, su

capacidad de operación, sus carencias, sus problemas más importantes de organización y funcionamiento al igual que el caso anterior, existen múltiples técnicas para identificar y analizar la empresa por dentro. Una de las formas más frecuentes de hacer este análisis consiste en identificar y clasificar los factores internos como: FORTALEZAS o como DEBILIDADES. Otros instrumentos podrían ayudar a analizar la estructura y las características de los servicios, la forma como se organizan y desarrollan los procesos en la institución, la forma como la empresa organiza sus dependencias y sus recursos, en fin muchas otras características que en algún momento pueden jugar un papel muy importante en la decisión. Al igual que en el análisis externo, estos instrumentos son herramienta que pretenden ayudarle a comprender un aspecto fundamental para la empresa pero no reemplazan su iniciativa para valorar y utilizar la información obtenida.

2.10.6.7.3.2 Opciones Estratégicas. Definido el direccionamiento estratégico de la empresa. Realizado el diagnóstico estratégico y análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que el Centro tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, el centro deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento

de su portafolio de servicios, definir los objetivos globales de la empresa y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

2.10.6.7.4 Formulación de Objetivos. Se realiza de la siguiente forma:

- Determinar objetivos (FO) para la entidad teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades identificadas externa e internamente.
- Determinar objetivos (FA) para la entidad intentando neutralizar las amenazas identificadas externamente a partir de las fortalezas encontradas internamente.
- Determinar los objetivos (DO) para la entidad intentando neutralizar las debilidades identificadas internamente a partir de las oportunidades observadas externamente.
- Determinar objetivos (DA) para la entidad intentando neutralizar tanto las debilidades como amenazas identificadas interna y externamente.

2.10.6.7.5 Formulación de Estrategias. En la matriz de formulación de estrategias se registran los objetivos FO - DO - FA y DA y se procede a definir los correspondientes medios (estrategias) que harían posible obtener los distintos resultados esperados a largo plazo.

2.11 TERMINOLOGÍA

Cultura Organizacional o Corporativa. Manera como una empresa hace las cosas, establece prioridades, da importancia a las personas, áreas funcionales y procesos.

Debilidades Internas. Actividades internas y/o procesos que inhiben el éxito general de una entidad.

Diagnóstico Interno. Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

- a. **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en : Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
- b. **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento,

investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente etc.

c. Capacidad Financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

d. Capacidad Técnica o Tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

- e. **Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Diagnóstico Externo. Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización. Unidad estratégica o departamento en el entorno.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- a. **Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponibles. PIB, comportamiento de la economía internacional.
- b. **Factores Políticos:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

- c. **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
- d. **Factores Tecnológicos.** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware) así como los procesos (software).
- e. **Factores Geográficos.** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- f. **Factores Competitivos::** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Diagnóstico Estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Estrategias. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Estrategas: Responsables del éxito o fracaso empresarial.

Fortalezas Internas. Actividades internas y/o procesos de una organización que se desarrollan adecuadamente.

Misión. Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o áreas, es la definición “Del Negocio” en todas su dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Metas. Punto de referencia o aspiración a un año o menos que la organización debe lograr para alcanzar objetivos a un plazo más largo.

Objetivos. Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Oportunidades Externas. Tendencias o hechos potencialmente dañinos para la posición competitiva presente y futura de la entidad.

Políticas. Forma por medio de la cual van a formarse las metas fijadas.

Planeación Estratégica. Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Principios Organizacionales. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

Proyecto. Conjunto de actividades específicas encaminadas a concretar objetivos, estrategias, metas y políticas.

Proyectos Estratégicos. Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas "condición para que el negocio logre sus objetivos".

Tácticas. Caminos para concretar y definir estrategias, así para hacer posible la realización de las estrategias.

Visión. Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área, esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.



3. MATERIALES Y MÉTODO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo pues permitió conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del Centro Odontológico Colombiano.

Además es transversal porque se realizó un corte para determinar la situación en el momento actual.

3.2 UNIDAD DE OBSERVACIÓN

La unidad de observación abarca el talento humano profesional y auxiliar del Centro Odontológico Colombiano.

3.3 POBLACIÓN

Como el cliente interno era una población pequeña se determinó la encuesta en toda la población que cumplió con criterios de inclusión.

3.4 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Cliente Interno. Se tomó toda la población que tenía una antigüedad mayor o igual a 6 meses independiente del cargo desempeñado.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Personal operativo del Centro Odontológico Colombiano.

3.6 INSTRUMENTOS

Para evaluar la misión y la visión se tuvo en cuenta si existían los elementos claves.

Los principios corporativos se determinaron usando una matriz axiológica en que por una entrada estaban los grupos de interés y por la otra entrada estaban los principios corporativos.

Para determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se usaron técnicas grupales de Brainstorming (tormenta de ideas).

Una vez reunidas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se realizó un análisis de pareto para diferenciar los pocos vitales de los muchos triviales.

Reunida la información se realizaron matrices axiológicas para determinar la plataforma estratégica y evaluar la misión y la visión.

3.7 PROCEDIMIENTO

Se realizó un informe de auditoría (ANEXO A) para dar una aproximación inicial de la situación del Centro Odontológico Colombiano.

Cuyos hallazgos fueron :

No hay uniformidad en cuanto a la visión de la empresa ; y existe confusión entre las políticas y visión. Esto se debe a que no están físicamente escritas si no que se intuyen por los funcionarios.

Al no existir organigrama la estructura administrativa es intuitiva.

No existe claridad en los funcionarios entre el reglamento interno, manual de funciones, protocolos de manejo y manual de procedimientos

Los manuales de protocolo, funciones y procedimientos son incompletos y falta conocimiento de los funcionarios de su existencia y utilización.

No existe manual de control interno.

- **Incidencia o Riesgos**

Al no tener en claro la misión, ni la visión, ni los objetivos, difícilmente se pueden unificar esfuerzos del personal hacia un fin común así como tampoco se pueden determinar políticas en el presente y hacia el futuro lo que implica un riesgo considerable para la empresa a nivel competitivo.

Al no existir organigrama ni reglamento interno la asignación de funciones y responsabilidades se dificultan, lo que puede poner en riesgo el patrimonio y los recursos de la empresa.

Al ser incompletos los manuales de funciones, protocolos, y procedimientos se diluyen las responsabilidades entre los funcionarios y los recursos físicos se pueden perder. Además muchos esfuerzos se duplicarán, o no se encausarán adecuadamente.

Al no existir protocolos no se pueden auditar los tratamientos adecuadamente lo que puede repercutir en una mala atención y pérdida de la imagen de la empresa.

- **Recomendaciones**

- Clarificar la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
- Crear el organigrama y reglamento interno de la empresa.
- Ampliar el manual de funciones.
- Ampliar el manual de protocolos
- Ampliar el manual de procedimientos
- Capacitar a todos los funcionarios, en la visión, misión, objetivos, políticas, organigrama, funciones, protocolos y procedimientos

Basados en este informe se determino realizar la plataforma estratégica, un proceso de planeación estratégica se inicia por identificar y definir los principios .

3.7.1 Identificación y/o formulación de principios valores o credos. La elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de escala de valores. Para la elaboración de la matriz axiológica se debe definir:

1. Identificar o establecer un grupo de valores claves de éxito sobre los cuales se desarrolla la empresa, ejemplo:

- La calidad de los servicios
- El propósito de ser el mejor
- La importancia de los usuarios como personas plenas de derecho
- El continuo desarrollo humano y técnico de sus empleados
- El trabajo en equipo
- Los compromisos y la lealtad
- La responsabilidad social de sus función
- El autocontrol y la autonomía
- La eficiencia en el manejo de los recursos
- La efectividad de sus acciones
- El crecimiento económico y de las entidades
- La equidad y la justicia
- El énfasis en el desarrollo innovativo
- El centro abierto sin discriminaciones
- La credibilidad y buena imagen

2. Identificar grupos de interés o referencia (personas y entidades) de la empresa. Un grupo de interés o de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Algunos grupos de interés son:

- Estado
- Sociedad
- Cliente interno
- Cliente externo
- Colaboradores
- La familia
- Accionistas

3. Elaboración de la matriz axiológica, según lo anterior se elabora la siguiente matriz:

CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO					MAYO 1997		
Cuadro 1 MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS VS GRUPOS DE INTERÉS							
G.G. INTERÉS PRINCIPIOS	ESTADO	SOCIEDAD EN GRAL.	CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	ACCIO- NISTAS	SOCIEDADES CIENTIF	FAMILIA
RESPECTO	x	x	x	x	x		x
RESPONSABILIDAD SOCIAL	x	x		x			x
PARTICIPACIÓN CLIENTE INTERNO - FACTOR HUMANO-			x		x		
PARTICIPACIÓN CLIENTE EXTERNO	x	x	x	x	x		x
RENTABILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA	x	x	x		x		x
REGLAS CLARAS	x			x	x		
VALORES ÉTICOS	x	x	x	x	x	x	x
CALIDAD Y CONTROL	x	x	x	x	x	x	x
COMPETITIVIDAD			x		x		
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	x				x		
SER EL MEJOR			x	x	x		
PRODUCTIVIDAD					x		
EFICACIA	x	x	x	x	x	x	x
EFICIENCIA	x	x		x	x	x	x

Según la matriz anterior se determinaron los siguientes principios, para el Centro Odontológico Colombiano que fueron los de mayor importancia en los grupos de interés.

3.7.1.1 Principios Corporativos. El desempeño de nuestro Centro se regirá por los siguientes principios corporativos:

- **Respeto a la dignidad humana:**

Garantizando, hasta donde esté al alcance del Centro, los derechos universales e irrenunciables de la persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano y los recursos disponibles por la institución.

- **Responsabilidad Social:**

Atendiendo a todas las personas que soliciten nuestros servicios, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida, de conformidad con las disposiciones legales que organizan la atención en el país y los recursos disponibles.

- **Participativa:**

Los usuarios y nuestros clientes internos son importantes para poder determinar los servicios requeridos así como la calidad, humana, científica y técnica, en el marco los servicios que constituyen nuestro portafolio.

- **Eficiencia:**

Buscando la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterios de rentabilidad social y económica.

- **Eficacia:**

Garantizando, en la medida en que nuestras condiciones nos lo permitan, la solución de aquellos problemas de salud de la población usuaria que correspondan a sus principales necesidades y expectativas.

- **Calidad:**

Buscando mejorar permanentemente nuestros patrones predefinidos para caracterizar la gestión y los servicios.

- **Ser el mejor**

Con la definición y cumplimiento de todos y cada uno de nuestros principios en los distintos servicios, pretendemos ser los mejores en nuestra área.

- **Valores Éticos**

El comportamiento del factor humano al servicio del centro , debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de la institución : honestidad, integralidad y equidad.

3.7.2 Visión

3.7.2.1 Principios para la formulación de la Visión Corporativa

- Debe basarse en un buen conocimiento dele escenario futuro al que intentará dar respuesta.
- Debe ser formulada por los líderes de la institución, quienes comprenden las necesidades y expectativas de sus colaboradores y de la organización. En los niveles funcionales y operativos la visión es el producto del trabajo en equipo de los miembros de cada unidad funcional o repartición operativa
- Debe tener un margen definido en el tiempo, este puede variar según las características de cada empresa. Para el caso de un centro odontológico que es una organización medianamente compleja que implica una inversión social la visión no deberá formularse como mínimo a cinco años.

- Debe ser amplia y detallada, no debe ser formulada en forma cuantitativa.
- Debe tener el apoyo y compromiso de toda la organización. De aquí que el liderazgo de la gerencia debe ser visible, como garantía de su divulgación y soporte en la organización.
- Debe generar sentido de dirección y fuerza para inspirar e impulsar el compromiso y sentido de pertenencia de la organización debe ser ambiciosa, teniendo en cuenta el entorno, y la tecnología, los recursos y la competencia.
- Debe ser consistente con los principios corporativos de manera que propicie el desarrollo de las políticas propias de la empresa.
- Debe ser conocida por los usuarios internos y externos quienes pueden confrontarla con sus expectativas.

Basado en estos principios se determinó la siguiente visión para el Centro Odontológico Colombiano:

“Nuestra Empresa considera que su razón de ser es participar activamente en el desarrollo social desde las posibilidades del sector, y por ello está llamada a

convertirse en el Centro Odontológico que mejor responda a las necesidades de la población de la región, óptima calidad y eficiencia y caracterizándose por la excelencia de la atención y por la calidad humana de su trato. Respetando e integrando los valores y principios del cliente interno y externo en las actividades diarias del Centro Odontológico Colombiano. Ser los mejores en la zona en los próximos 5 años implica que iremos un paso adelante en ciencia y tecnología y que tendremos lo mejor del talento humano y del recurso tecnológico del momento, en la proporción necesaria para proteger y atender la salud oral de la población que requiera nuestros servicios. En el campo de la gestión seremos una organización autónoma dentro del marco legal, y autosuficiente para generar y aplicar recursos con la máxima rentabilidad social y económica. Nuestro esfuerzo estará orientado a construir este futuro para nosotros y para la sociedad en que vivimos”.

Realizada la visión se evaluó para determinar la solidez de la misma con la siguiente matriz axiológica:

CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

FECHA: MAYO 1997

Cuadro 2**EVALUACIÓN****FORMULACIÓN VISIÓN CORPORATIVA****ELEMENTOS CLAVES VS. NIVEL DE APLICACIÓN**

NIVEL DE APLICACIÓN ELEMENTOS CLAVES	* PONDERACIÓN (1)	** CLASIFICACIÓN (2)	RESULTADO PONDERADO
1. PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN	0.125	2	0.25
2. DIMENSIÓN DE TIEMPO	0.125	3	0.375
3. INTEGRACIÓN	0.125	3	0.375
4. AMPLITUD Y DETALLE	0.125	2	0.25
5. POSITIVA Y ALENTADORA	0.125	4	0.5
6. REALISTA - POSIBLE	0.125	4	0.5
7. CONSISTENCIA CON PRINCIPIOS CORPORATIVOS	0.125	4	0.5
8. GRADO DE DIFUSIÓN INTERNA Y EXTERNA	0.125	2	0.25
TOTAL	1		3 BUENA

* TODOS LOS ELEMENTOS SON CONSIDERADOS DE IGUAL IMPORTANCIA EN LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

** CLASIFICACIÓN:

0 = NO SE CONSIDERA ELEMENTO.

1 = BAJA CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO.

2 = REGULAR CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO

3 = BUENA CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO

4 = EXCELENTE CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO

3.7.3 Misión. Al formular una misión es importante tener en cuenta algunos aspectos a nivel de contenido, forma y procedimiento.

A nivel de contenido la misión debe ser la expresión de la manera como la empresa se ve a sí misma. Desde ésta óptica la misión debe dar cuenta entonces de la finalidad última y esencial de la empresa, su visión, su identidad, sus valores fundamentales, sus principios corporativos y su importancia para la sociedad. Los contenidos que se expresan en la misión deben llevar la empresa hacia su futuro; moviéndose en el campo de lo óptimo, lo ideal y lo trascendente, sin dar cabida a la ingenuidad y a la fantasía irrealizable.

No existen reglas precisas sobre como redactar una misión, sin embargo se recomienda que sea lo más corta y clara posible. A nivel formal la misión debe ser expresada en términos claros y contundentes, en un lenguaje cercano a los miembros de la empresa y a sus clientes; utilizando un lenguaje cálido y estimulante y evitando los giros fríos y mecánicos del argot técnico, con el doble propósito de motivar a los miembros de la empresa e inspirar su acción, y suscitar entre los extraños sentimientos de admiración y reconocimiento por la organización.

Es importante que la formulación de la misión corresponda a un proceso de reflexión y cambio que involucre todas las fuerzas vivas de la empresa. Es fundamental que todas las dependencias y empleados participen activamente en la identificación y construcción de los planteamientos esenciales que forman parte de la misión. Esta participación en el proceso de formulación y la amplia y permanente difusión del consenso final, son condiciones esenciales para una gestión exitosa de la empresa.

Los componentes que se incluyen en la misión debe ser el compromiso de todos y cada uno de los niveles, pero aquellos que la institución no esté en condiciones de cumplir no deberán ser incluidos en la misión.

En conclusión para que la misión logre tener los efectos mencionados se debe tener en cuenta :

- Quienes son los usuarios de la empresa? (internos y externos)
- Qué segmentos del mercado atienden?
- Cuáles son los servicios que atiende?
- Cuáles son los factores de competitividad que tienen?
- Cuál es la tecnología básica que posee?
- Cuál es la actitud de la empresa con relación a su supervivencia?
- Cuál es la actitud de la empresa con relación a su crecimiento?

- Cuál es la actitud de la empresa con relación a su rentabilidad social y económica?
- Cuáles son las fortalezas y factores críticos del éxito?
- Cuál es la imagen pública que aspira proyectar?
- Cuáles son las necesidades y expectativas de sus usuarios (internos y externos)?
- Cuál es el negocio?
- Cuál es la calidad inspiradora?
- Cuáles son los canales de accesibilidad?
- Se preocupó por la supervivencia de la organización?
- Cuál es la efectividad reconciliatoria?
- Cuáles son los elementos de diferenciación?
- Se determinó el propósito base?

Según estas indicaciones se determinó la misión para el Centro Odontológico Colombiano:

“Nuestro Centro Odontológico es una Empresa Privada cuya misión es contribuir al desarrollo y la equidad social, dignificar la vida y aliviar el sufrimiento, para lo cual brindamos a la población que lo solicite, servicios de salud oral de óptima calidad humana y tecnológica, en el marco de la legislación del país y del

compromiso social que nos alienta. Estamos convencidos de que la nuestra es la misión más digna que pueda adelantar un ser humano y queremos realizarla con alegría y compromiso. Creemos también que nuestra idoneidad humana y profesional es nuestra mejor fortaleza y que como equipo podemos dar a los demás lo mejor de nosotros; por eso buscaremos permanentemente la oportunidad de crecer en forma integral como personas y como empresa y de proyectarnos a la comunidad que nos requiere, mediante el desarrollo científico y tecnológico, el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo, con el fin de responder a los continuos retos de cada día y ser mejores servidores de nuestros pacientes, basados en los criterios de universalidad, solidaridad, ética y eficiencia “.

Para determinar su nivel de aplicación se sometió a la siguiente matriz axiológica :

CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

FECHA: MAYO 1997

Cuadro 3**EVALUACIÓN****FORMULACIÓN MISIÓN CORPORATIVA****ELEMENTOS CLAVES VS. NIVEL DE APLICACIÓN**

NIVEL DE APLICACIÓN ELEMENTOS CLAVES	* PONDERACIÓN (1)	** CLASIFICACIÓN (2)	RESULTADO PONDERADO (1) *(2)	CLASIFICACIÓN OBTENIDA
1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	0.09090	4	0.3636	
2. DETERMINACIÓN DEL PROPÓSITO BÁSICO	0.09090	3	0.2727	
3. ELEMENTOS DE DIFERENCIACIÓN	0.09090	2	0.0909	
4. CLIENTES (INTERNOS - EXTERNOS)	0.09090	3	0.2727	
5. SERVICIOS (PRESENTES Y FUTUROS)	0.09090	3	0.2727	
6. MERCADOS (PRESENTES Y FUTUROS)	0.09090	2	0.1818	
7. CANALES DE ACCESIBILIDAD	0.09090	2	0.1818	
8. PREOCUPACIÓN POR SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL	0.09090	3	0.2727	
9. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES Y VISIÓN	0.09090	4	0.3636	
10. EFECTIVIDAD RECONCILIATORIA	0.09090	3	0.2727	
11. CALIDAD INSPIRADORA	0.09090	4	0.3636	
TOTAL			3	BUENA

* TODOS LOS ELEMENTO SON CONSIDERADOS DE IGUAL IMPORTANCIA EN LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

** CLASIFICACIÓN:

0 = NO SE CONSIDERA ELEMENTO.

1 = BAJA CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO.

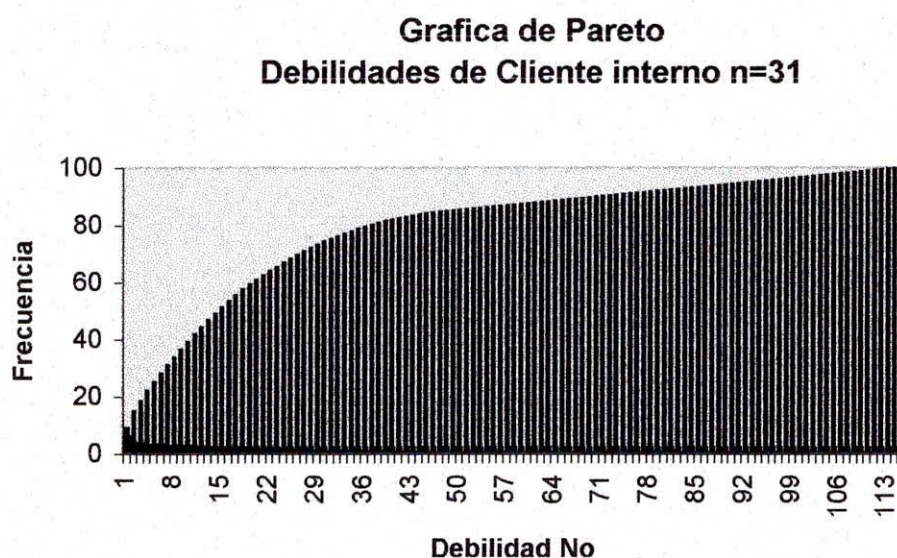
2 = REGULAR CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO

3 = BUENA CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO

4 = EXCELENTE CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO

3.8 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

3.8.1 Análisis Interno. Las debilidades que se presentaron (Anexo B) en el Centro Odontológico Colombiano después de la tormenta de ideas del cliente interno, fue de 447 referentes al talento humano y 44 referentes a infraestructura y área administrativa. Para poder analizar los datos de las 447 debilidades se agruparon en las repetidas y se realizó un gráfico de Pareto (Gráfico 1)



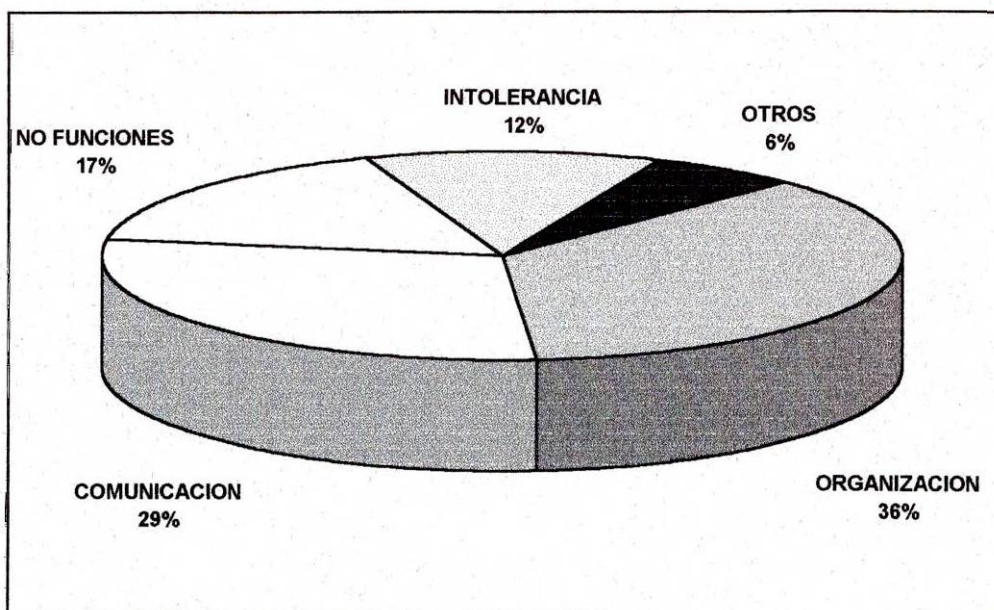
Gráfica 1

Se tomaron los 40 primeras debilidades según el gráfico y se agruparon por causas o características similares. Estas cuarenta debilidades iniciales si se solucionarán resolvería el 80% de las debilidades. La forma de agruparlos, por

características en común, dio como primer lugar fallas organizativas(28.19%) y estaba referida 126 veces. La siguiente debilidad fue fallas en la comunicación efectiva (21.92%) ; y siguiendo en orden fallas en el desempeño de las funciones (12.9%), Intolerancia (9.17%), y por último de los pocos importantes falta de motivación con (4.9%), como se observa en la Gráfica 2.

3.8.1.1 Cómo realizar el Análisis Interno?

- Preparar información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- Integrar los grupos estratégicos.
- Identificar fortalezas y debilidades con lluvia de ideas, seleccionando aquellos factores claves. Hacer un análisis de pareto que permita aplicar el 20%, es decir encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la empresa.
- Agrupar por capacidades:
 - Capacidad directiva
 - Capacidad competitiva
 - Capacidad financiera
 - Capacidad técnica o tecnológica y
 - Capacidad de Talento humano



Gráfica 2. Debilidades Importantes Agrupadas por Causa

- Calificar y dar prioridad a las fortalezas y debilidades.
- Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
- Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio, de la siguiente forma:
 - Determinando uno o dos posibles servicios o áreas funcionales de la entidad que dada su importancia justifiquen una comparación en términos de competitividad interna.

- Determinar factores claves de éxito que tengan aplicación en los servicios, áreas funcionales o procesos a comparar.
 - Determinar la clasificación y el resultado ponderado de los factores en el caso específico del departamento, área funcional, proceso o servicio seleccionado en la entidad.
 - Determinar uno o dos departamentos, áreas funcionales, procesos o servicios de la entidad que dada su homogeneidad de producción permitan una comparación en términos de competitividad.
 - Establecer en los departamentos áreas funcionales, procesos o servicios seleccionados anteriormente.
 - Clasificar nuestra área o servicio y los demás como débiles o fuertes.
- La realización de la matriz de evaluación de factores internos: A partir de la información registrada y en los formatos de análisis interno de variables y subvariables claves, y matriz de perfil competitivo se elabora la matriz de evaluación de factores internos



Las variables utilizadas en el análisis interno fueron :

- Talento humano
- Infraestructura
- Área administrativa

La descripción y evaluación de las subvariables es :

Cuadro 4 ANÁLISIS INTERNO DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO	
VARIABLE SELECCIONADA Talento Humano Mayo 1997 SUBVARIABLE Capacidad organizativa del talento humano	
DEFINICIÓN (1)	
Organización en el manejo del tiempo propio y ajeno. Programación manejo y ubicación de materiales	
DESCRIPCIÓN (2)	
EVALUACIÓN	
Debilidad fuerte . presencia 126 veces . frecuencia 28.19%. Hábitos agrupados 1,2,3,9,10,16,27,37	
(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE? (2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.	

Cuadro 5

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Talento Humano**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Comunicación Intergrupala**

DEFINICIÓN (1)

Comunicación verbal y no verbal que afecta las interacciones del grupo

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Debilidad fuerte. Frecuencia 21.92 % Hábitos agrupados
 4,6,7,11,13,18,24,25,30,36,39

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO
 DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 6

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Talento Humano**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Motivación y Compromiso**

DEFINICIÓN (1)

Grado de compromiso que se tiene con la institución y profesión

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Debilidad débil. Frecuencia 4.92%. Hábitos 19,20,23

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO
 DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 7

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Talento Humano**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Nivel Académico**

DEFINICIÓN (1)

Grado de estudio y actualización de los profesionales

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza Importante. Porque el nivel técnico mostrado por los profesionales es alto y repercute en forma importante en la atención del servicio

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 8

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Talento Humano**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Buen Nombre**

DEFINICIÓN (1)

Prestigio ganado por el profesional por la buena atención

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza Por los altos índices de satisfacción de los pacientes

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 9

**ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**

VARIABLE SELECCIONADA **Talento Humano**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Profesionales Especializados**

DEFINICIÓN (1)

Odontólogos con estudios de Postgrado

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza Importante, porque el centro cuenta con la mayoría de los especialistas de cada una de las áreas de salud oral

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Las anteriores subvariables se sintetizan en el análisis de la primera variable de talento humano con la siguiente matriz :

Cuadro 10
ANÁLISIS INTERNO
VARIABLES Y SUBVARIABLES CLAVES

CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
MAYO 1997
VARIABLE **TALENTO HUMANO**

N	SUBVARIABLES	EVALUACIÓN		PONDERACIÓN (2)	CLASIFICACIÓN (3)	RESULTADO PONDERADO (2)*(3)	ANEXO N.
		DEBILIDAD (1)	FORTALEZA (1)				
1	Capacidad organizativa del talento humano	x		0.1	1	0.1	
2	Comunicación intergrupal	x		0.05	1	0.05	
3	Grado de tolerancia con los demás	x		0.2	2	0.4	
4	Motivación y compromiso	x		0.1	2	0.2	
5	Nivel académico de los profesionales		x	0.25	4	1	
6	Buen nombre de los profesionales		x	0.1	3	0.3	
7	Profesionales especialistas		x	0.1	4	0.4	
8	Experiencia de los profesionales		x	0.1	4	0.4	
TOTAL					CLASIFICACIÓN	2.85	

(1) Marque con un x la opción seleccionada.
(2) Las subvariables tienen ponderación de acuerdo con su impacto en el éxito en general, y su sumatoria debe ser igual a 1.00
(3) clasificación en la entidad: 1 = DEBILIDAD IMPORTANTE 2 = DEBILIDAD MENOR
3 = FORTALEZA MENOR 4 = FORTALEZA MAYOR

Cuadro 11

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Infraestructura**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Mantenimiento**

DEFINICIÓN (1)

Arreglo de equipos e infraestructura y programación del mismo

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Debilidad importante. Frecuencia del 10.8% Hábitos 2,8 Servicio Técnico deficiente

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 12

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Infraestructura**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Dotación de Equipo**

DEFINICIÓN (1)

Existencia de los equipos e instrumental suficiente para la prestación de servicios

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Una debilidad importante. Reportados en los hábitos 4 y 43

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 13

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Infraestructura**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Ubicación Geográfica**

DEFINICIÓN (1)

Ubicación dentro de la Localidad de Kennedy

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza importante. Por estar en vía principal de fácil acceso y buen transporte

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 14

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Infraestructura**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Planta Física**

DEFINICIÓN (1)

Estructura en cuanto a bienes inmuebles

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza menor . Siendo la planta física adecuada para la prestación del servicio

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 15

**ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**

VARIABLE SELECCIONADA **Infraestructura**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Servicios Públicos**

DEFINICIÓN (1)

Servicios públicos

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza menor por contar con 6 líneas telefónicas, 3 plantas eléctricas y buena presión de agua potable

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Las anteriores subvariables se sintetizan en el análisis de la segunda variable de Infraestructura con la siguiente matriz :

Cuadro 16
ANÁLISIS INTERNO
VARIABLES Y SUBVARIABLES CLAVES

CENTRO ODONTOLÓGICO
COLOMBIANO
MAYO 1997
VARIABLE INFRAESTRUCTURA

N	SUBVARIABLES	EVALUACIÓN		PONDERACIÓN (2)	CLASIFICACIÓN (3)	RESULTADO PONDERADO (2)*(3)	ANEXO N.
		DEBILIDAD (1)	FORTALEZA (1)				
1	Mantenimiento	x		0.2	1	0.2	
2	Dotación de equipo	x		0.1	1	0.1	
3	Ubicación Geográfica		x	0.3	4	1.2	
4	Planta Física		x	0.2	3	0.6	
5	Servicios Públicos		x	0.2	3	0.6	
TOTAL					CLASIFICACIÓN	2.7	

(1) Marque con un x la opción seleccionada.

(2) Las subvariables tienen ponderación de acuerdo con su impacto en el éxito en general, y su sumatoria debe ser igual a 1.00

(3) clasificación en la entidad: 1 = DEBILIDAD IMPORTANTE 2 = DEBILIDAD MENOR
3 = FORTALEZA MENOR 4 = FORTALEZA MAYOR

Subvariables del Área Administrativa:

Cuadro 17 ANÁLISIS INTERNO DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO	
VARIABLE SELECCIONADA Área administrativa Mayo 1997 SUBVARIABLE Dotación de Insumos	
DEFINICIÓN (1)	
Materiales y elementos necesarios para la presentación del centro	
DESCRIPCIÓN (2)	
EVALUACIÓN	
Debilidad fuerte . Frecuencia del 15 % . Hábitos 1,3,9 . no se cuenta con suficiente material , ni presupuesto para uniformes nuevos	
(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?	
(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.	

Cuadro 18 ANÁLISIS INTERNO DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO	
VARIABLE SELECCIONADA Área administrativa Mayo 1997 SUBVARIABLE Entrenamiento y Funciones	
DEFINICIÓN (1)	
Capacitación para realizar las funciones adecuadamente.	
DESCRIPCIÓN (2)	
EVALUACIÓN	
Debilidad importante. Frecuencia del 28.6%. Hábitos 5, 12, 14, 15, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 33, 37. El centro no cuenta con manual de funciones ni protocolo de manejo ni manual de procedimiento	
(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?	
(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.	

Cuadro 19

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Área Administrativa**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Verticalidad**

DEFINICIÓN (1)

Participación del cliente interno en toma de decisiones

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Debilidad menor. Frecuencia del 3 % . Hábitos 13, 32. Se presenta por que las decisiones no siempre son consultadas con el cliente interno

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 20

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Área Administrativa**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Cliente Interno**

DEFINICIÓN (1)

Resolución de inquietudes del cliente interno

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Debilidad menor. Frecuencia del 7.5% . Hábitos 16,19,20,26,38. Se presenta por que no se le solucionan todas las inquietudes al cliente interno.

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 21

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Área Administrativa**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Falla en Información**

DEFINICIÓN (1)

Información necesaria para el cliente interno y externo para una buena atención

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Debilidad menor. Frecuencia del 4.5 %. Hábitos 34, 42 y 35

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 22

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Área Administrativa**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Educación Continuada**

DEFINICIÓN (1)

Actualización por medio de club de revistas y seminarios con conferencistas invitados

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza importante. Se considera por estar estructurada y llevarse a cabo regularmente preparando al profesional para un mejor servicio

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 23

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Área administrativa**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Motivación**

DEFINICIÓN (1)

Incentivos al cliente interno por el desempeño de sus labores

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza importante, porque el centro cuenta con incentivos para todo el personal operativo

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 24

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA **Área Administrativa**

Mayo 1997

SUBVARIABLE **Estructura Administrativa y Contable**

DEFINICIÓN (1)

Forma como se lleva la administración y área contable actualmente

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza menor. Al existir una estructura contable basada en la experiencia y corrección de errores ocurridos.

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.

Cuadro 25

ANÁLISIS INTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EVALUADAS
CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

VARIABLE SELECCIONADA Área Administrativa

Mayo 1997

SUBVARIABLE Experiencia en la Localidad

DEFINICIÓN (1)

Tiempo y conocimiento del mercado local

DESCRIPCIÓN (2)

EVALUACIÓN

Fortaleza importante por que se conoce el sector y la población usuaria de los servicios

(1) CÓMO ENTIENDE LA ENTIDAD LA SUBVARIABLE?

(2) ELEMENTOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LA SUBVARIABLE COMO DEBILIDAD O FORTALEZA.



Las subvariables anteriores se resumen en el análisis de la tercera variable (Área administrativa)

Cuadro 26
ANÁLISIS INTERNO
VARIABLES Y SUBVARIABLES CLAVES

CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
MAYO 1997
VARIABLE **ÁREA ADMINISTRATIVA**

N	SUBVARIABLES	EVALUACIÓN		PONDERACIÓN (2)	CLASIFICACIÓN (3)	RESULTADO PONDERADO (2)*(3)	ANEXO N.
		DEBILIDAD (1)	FORTALEZA (1)				
1	Insumos	x		0.1	1	0.1	
2	Entrenamiento y funciones	x		0.15	1	0.15	
3	Velocidad de respuesta	x		0.05	2	0.1	
4	Verticalidad	x		0.05	2	0.1	
5	Cliente interno	x		0.15	2	0.3	
6	Falta de Información	x		0.05	2	0.1	
7	Educación continuada		x	0.2	4	0.8	
8	Motivación		x	0.2	4	0.8	
TOTAL					CLASIFICACIÓN	2.9	

(1) Marque con un x la opción seleccionada.
(2) Las subvariables tienen ponderación de acuerdo con su impacto en el éxito en general, y su sumatoria debe ser igual a 1.00
(3) clasificación en la entidad: 1 = DEBILIDAD IMPORTANTE 2 = DEBILIDAD MENOR
3 = FORTALEZA MENOR 4 = FORTALEZA MAYOR

Se seleccionaron las subvariables que presentaron mayor impacto para realizar la matriz de evaluación de factores internos.

CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

MAYO 1997

Cuadro 27

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS VS NIVEL ENCONTRADO

NIVEL ENCONTRADO DEBILIDADES Y FORTALEZAS DECISIVAS	PONDERACIÓN * (1)	CLASIFICACIÓN * (2)	RESULTADO PONDERADO * (1) (2)
1. Nivel académico y profesional	0.15	4	0.6
2. Profesionales especialistas	0.05	4	0.2
3. Experiencia de los profesionales	0.05	4	0.2
4. Grado de tolerancia con los demás	0.1	2	0.2
5. Planta física	0.1	3	0.3
6. Servicios Públicos	0.05	3	0.15
7. Mantenimiento	0.1	1	0.1
8. Entrenamiento y Funciones	0.2	1	0.2
9. Educación continuada	0.15	4	0.6
10. Incentivos	0.05	4	0.2
TOTAL	1.00		
CLASIFICACIÓN			2.75

* LOS FACTORES INTERNOS CLAVES (DEBILIDADES Y FORTALEZAS), TIENEN UNA PONDERACIÓN DE ACUERDO CON SU PARTICIPACIÓN O IMPACTO EN LA ENTIDAD, Y SU SUMATORIA DEBE SER 1.00

** CLASIFICACIÓN:

1 = DEBILIDAD IMPORTANTE

2 = DEBILIDAD MENOR

3 = FORTALEZA MENOR

4 = FORTALEZA IMPORTANTE

3.8.1.1 Cómo realizar el Análisis del Entorno?

- Obtener información sobre cada uno de los factores objeto del análisis.
- Se debe identificar oportunidades y amenazas con lluvia de ideas.
- Se debe agrupar las oportunidades y amenazas en :
 - Factores económicos
 - Factores políticos
 - Factores sociales
 - Factores tecnológicos
 - Factores geográficos
 - Factores competitivos
- Calificar y dar prioridad a las oportunidad y amenazas.
- Ponderar el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.
- Identificar la matriz determinando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.
- Realizar la matriz de análisis de perfil competitivo por medio de:

- Determinando los factores clave de éxito en un negocio.
- Ponderar cada factor de acuerdo con su posible participación en el éxito del negocio en general.
- Determinar la clasificación y el resultado ponderado de los factores en el caso específico de la empresa.
- Determinar una o dos posibles entidades que representen competencia.
- Establecer en la competencia la clasificación y resultado ponderado respectivo.
- Clasificar la entidad y la entidad como débil o fuerte.

La realización de matriz de evaluación de factores externos: A partir de la información registrada en el análisis externo de variables y subvariables claves y matriz de perfil competitivo se elabora.

Cuadro 28
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA TECNOLOGIA

SUBVARIABLE FACILIDAD EN LA APLICACION DE TECNOLOGIA

DEFINICIÓN

Denomina la facilidad de consecución de adelantos tecnológicos y aplicación de los mismos como los equipos de computadores y programas.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una amenaza porque no se tiene y la competencia lo puede tener.

PREVISIÓN

Es una oportunidad porque en el futuro se puede adquirir e implementarse.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Cuadro 29
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA TECNOLOGICA

SUBVARIABLE RESISGENCIA A CAMBIOS TECNOLOGICOS

DEFINICIÓN

Dificultad de las personas a aceptar nuevas situaciones de cambio, ya sea administrativo o tecnológico.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una amenaza porque dificulta el progreso de la institución .

PREVISIÓN

Sigue siendo una amenaza porque si se disminuye la resistencia al cambio no se conseguirán avances favorables en la institución.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Cuadro 30
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA TECNOLOGIA

SUBVARIABLE VELOCIDAD AL DESARROLLO TECNOLÓGICO

DEFINICIÓN

Avances técnicos y tecnológicos con gran rapidez.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una amenaza porque sino se está al tanto de los avances tecnológicos se puede atender con tecnología obsoleta.

PREVISIÓN

Es una oportunidad porque al usar tecnología nueva se puede prestar servicios con mejor eficiencia y calidad.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Las anteriores subvariables se sintetizaron en la primera variable tecnológica con la siguiente variable.

VARIABLE SELECCIONADA TECNOLÓGICO

(1) Marque con un x la opción seleccionada.

(2) Las subvariables tienen ponderación de acuerdo con su impacto en el éxito en general, y su sumatoria debe ser igual a 1.00

(3) clasificación en la entidad: 1 = AMENAZA IMPORTANTE 2 = AMENAZA MENOR

3 = OPORTUNIDAD MENOR 4 = OPORTUNIDAD MAYOR.

Cuadro 32
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA ECONOMICA Y POLITICA

SUBVARIABLE AUMENTO DEL MERCADO

DEFINICIÓN

Aumento del mercado por contratación de servicios particulares de las E.P.S.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una oportunidad porque hay mayor competencia y mejor posibilidad de contratación con las E.P.S.

PREVISIÓN

Es una oportunidad porque se podría dar una mayor cobertura.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Cuadro 33
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA ECONOMICA Y POLITICA

SUBVARIABLE TASA DE INTERES

DEFINICIÓN

Interés que otorga el financiamiento.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una amenaza porque se encuentran muy altas estas tasas y esto dificulta conseguir capital para inversión

PREVISIÓN

Es una oportunidad si bajan las tasas como se cree que va a pasar en un futuro a corto plazo.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Cuadro 34
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA ECONOMIA Y POLITICA

SUBVARIABLE EXTENSION DE COBERTURA A MEDICINA FAMILIAR

DEFINICIÓN

Aumento de servicios al núcleo familiar de los empleados.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una amenaza porque con el mismo valor atienden el núcleo familiar y esto disminuye la posibilidad del acceso de ese núcleo a consulta privada.

PREVISIÓN

Es una amenaza siempre y cuando no se contrate con las E.P.S.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Las anteriores subvariables se sintetizaron en la segunda variable económica y política con la siguiente matriz.

Cuadro 35
ANÁLISIS EXTERNO
VARIABLES Y SUBVARIABLES CLAVES

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA ECONOMICA Y POLITICA

N	SUBVARIABLES	HOY		PREVISIÓN		** PONDERACIÓN (2)	*** RESULTADO PONDERADO (2)*(3)	ANEXO N.
		OPORTUNIDAD (1)	AMENAZA (1)	OPORTUNIDAD (1)	AMENAZA (1)			
1	AUMENTO DEL MERCADO POR AMPLIACION DE COBERTURA DE LAS E.P.S.	X		X		0.1	3	0.3
2	TASA DE INTERES		X	X		0.15	1	0.15
3	EXTENSIÓN DE LA COBERTURA A NUCLEO FAMILIAR		X		X	0.75	2	1.5
4								
5								
6								
7								
8								
TOTAL								CLASIFICACION 1.95

(1) Marque con un x la opción seleccionada.

(2) Las subvariables tienen ponderación de acuerdo con su impacto en el éxito en general, y su sumatoria debe ser igual a 1.00

(3) clasificación en la entidad: 1 = AMENAZA IMPORTANTE 2 = AMENAZA MENOR

3 = OPORTUNIDAD MENOR 4 = OPORTUNIDAD MAYOR.

Cuadro 36
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA SOCIAL

SUBVARIABLE REFORMA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

DEFINICIÓN

La Ley 100 y sus decretos reglamentarios.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una amenaza porque disminuye la consulta particular al aumentar la cobertura de servicios tanto en el régimen subsidiado como contributivo.

PREVISIÓN

Puede ser una oportunidad porque el sistema necesitará para cubrir la cobertura del servicio del núcleo familiar contratar consulta particular.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Cuadro 37
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA SOCIAL

SUBVARIABLE ALTO DESEMPLEO

DEFINICIÓN

Al to desempleo = La no percepción de ingresos en un alto grado de la población.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una amenaza porque la gente sin empleo no puede asistir a consulta particular.

PREVISIÓN

Seguirá siendo una amenaza porque sino hay ingreso no puede haber consulta.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Cuadro 38
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA SOCIAL

SUBVARIABLE AMPLIA OFERTA

DEFINICIÓN

Amplia oferta de profesionales odontólogos produciendo la satisfacción del mercado.

DESCRIPCIÓN

HOY

Oportunidad porque al haber sobreoferta de profesionales se puede seleccionar un personal más calificado .

PREVISIÓN

Seguirá siendo una oportunidad para la buena escogencia del talento profesional.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Las anteriores subvariables se sintetizaron en la tercera variable social con la siguiente matriz.

Cuadro 39
ANÁLISIS EXTERNO
VARIABLES Y SUBVARIABLES CLAVES

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA SOCIALES

N	SUBVARIABLES	HOY		PREVISIÓN		** PONDERACIÓN (2)	*** RESULTADO PONDERADO (2)*(3)	ANEXO N.
		OPORTUNIDAD (1)	AMENAZA (1)	OPORTUNIDAD (1)	AMENAZA (1)			
1	REFORMA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL		X	X		0.5	1	0.5
2	ALTO DESEMPLEO		X		X	0.2	1	0.2
3	AMPLIA OFERTA DE PROFESIONALES	X		X		0.3	3	0.9
4								
5								
6								
7								
8								
TOTAL								CLASIFICACION 1.6

(1) Marque con un x la opción seleccionada.

(2) Las subvariables tienen ponderación de acuerdo con su impacto en el éxito en general, y su sumatoria debe ser igual a 1.00

(3) clasificación en la entidad: 1 = AMENAZA IMPORTANTE 2 = AMENAZA MENOR
3 = OPORTUNIDAD MENOR 4 = OPORTUNIDAD MAYOR.

Cuadro 40
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA GEOGRAFICO

SUBVARIABLE UBICACION

DEFINICIÓN

Sitio donde está el Centro en la Localidad.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una oportunidad porque está situado en un sitio de gran acceso para los pacientes.

PREVISIÓN

Seguirá siendo una oportunidad por ser un sitio estratégico para cobertura de pacientes de Ciudad Kennedy.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Cuadro 41
ANÁLISIS EXTERNO
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN - SÍNTESIS DE SUBVARIABLES EN EL TIEMPO

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FECHA MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA GEOGRÁFICA

SUBVARIABLE FACILIDAD DE TRANSPORTE

DEFINICIÓN

La facilidad de desplazamiento hacia y desde el Centro.

DESCRIPCIÓN

HOY

Es una oportunidad porque permite la llegada fácil de los pacientes a la consulta privada.

PREVISIÓN

Seguirá siendo una oportunidad mientras se conserve el sitio.

(1) Cómo entiende la entidad la subvariable?

(2) Elementos que permiten justificar la subvariable como oportunidad o amenaza en el tiempo.

Las anteriores subvariables se sintetizaron en la cuarta variable Geográfica con la siguiente matriz.

Cuadro 42
ANÁLISIS EXTERNO
VARIABLES Y SUBVARIABLES CLAVES

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO FECHA: MAYO DE 1997

VARIABLE SELECCIONADA GEOGRAFICO

N	SUBVARIABLES	HOY		PREVISIÓN		** PONDERACIÓN (2)	*** RESULTADO PONDERADO (2)*(3)	ANEXO N.
		OPORTUNIDAD (1)	AMENAZA (1)	OPORTUNIDAD (1)	AMENAZA (1)			
1	UBICACION	X		X		0.5	1.5	3
2	FACIL TRANSPORTE	X		X	X	0.5	2	4
3								
4								
5								
6								
7								
8								
TOTAL								CLASIFICACIÓN 3.5

(1) Marque con un x la opción seleccionada.

(2) Las subvariables tienen ponderación de acuerdo con su impacto en el éxito en general, y su sumatoria debe ser igual a 1.00

(3) clasificación en la entidad: 1 = AMENAZA IMPORTANTE 2 = AMENAZA MENOR
3 = OPORTUNIDAD MENOR 4 = OPORTUNIDAD MAYOR.

ENTIDAD: CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANOFECHA: MAYO DE 1997**Cuadro 43****MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS****FACTORES EXTERNOS VS NIVEL ENCONTRADO**

NIVEL ENCONTRADO AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DECISIVAS	PONDERACIÓN * (1)	CLASIFICACIÓN * (2)	RESULTADO PONDERADO * (1) (2)
1. FACILIDAD EN LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA.	0.1	3	0.3
2. VELOCIDAD DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO.	0.1	4	0.4
3. RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS.	0.1	2	0.2
4. EXTENSIÓN DE LA COBERTURA A NÚCLEO FAMILIAR.	0.2	2	0.4
5. REFORMA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL.	0.2	1	0.2
6. ALTO DESEMPLEO.	0.005	1	0.1
7. UBICACIÓN.	0.1	3	0.3
8. AUMENTO DEL MERCADO.	0.05	3	0.15
9. TASA DE INTERÉS.	0.05	1	0.05
10. AMPLIA OFERTA DE PROFESIONALES.	0.05	3	0.15
11.			
12.			
TOTAL			

CLASIFICACIÓN

2.3

* LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES), TIENEN UNA PONDERACIÓN DE ACUERDO CON SU PARTICIPACIÓN O IMPACTO EN LA ENTIDAD, Y SU SUMATORIA DEBE SER 1.00

** CLASIFICACIÓN:

1 = AMENAZA IMPORTANTE

3 = OPORTUNIDAD MENOR

2 = AMENAZA MENOR

4 = OPORTUNIDAD MAYOR

3.9 MATRIZ DOFA

Se tendrá en cuenta el Anexo B de la lluvia de ideas.

3.9.1 ¿CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DOFA?

- La elaboración de la hoja de trabajo. Se realiza con base en análisis interno y externo, agrupando factores claves de cada uno de estos, sin dejar por fuera ningún elemento clave.
- Selección de factores claves de éxito. Que sirvan para el análisis DOFA, debe utilizarse análisis de impacto, este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la empresa.
- Ponderación de factores. Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto; debe ir desde el mayor al menor en forma descendente.
- Realización DOFA. Seleccionados los factores claves de éxito se realizará el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza y cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

- Este análisis se llevará a la realización de estrategias para la empresa confrontando cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA - DO - DA.

ENTIDAD: <u>CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO</u>		FECHA: <u>MAYO DE 1997</u>
Cuadro 44 MATRIZ DOFA DE FORMULACIÓN DE OBJETIVOS		
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS 1. NIVEL ACADÉMICO Y PROFESIONAL ALTO. 2. INCENTIVOS. 3. PLANTA FÍSICA. 4. SERVICIOS PÚBLICOS 5. PROFESIONALES ESPECIALISTAS. 6. EXPERIENCIA DE LOS PROFESIONALES. 7. EDUCACIÓN CONTINUADA.	DEBILIDADES 1. GRADO DE TOLERANCIA CON LOS DEMÁS 2. MANTENIMIENTO DE EQUIPOS 3. ENTRENAMIENTO DE RECURSO HUMANO, AUXILIARES. 4. FALTA ORGANIZACIÓN.
ANÁLISIS EXTERNO		
OPORTUNIDADES 1. VELOCIDAD AL DESARROLLO TECNOLÓGICO. 2. FÁCIL ACCESO. 3. FACILIDAD EN LA APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA. 4. AUMENTO DEL MERCADEO. 5. AMPLIA OFERTA DE PROFESIONALES.	OBJETIVOS FO 1. ESTAR ACTUALIZADOS EN LOS ADELANTOS TECNOLÓGICOS (F7-01) 2. BRINDAR SERVICIOS ESPECIALISTAS A SECTORES ALEDAÑOS I. E.P.S. (O2-5-6) 3. APLICAR NUEVA TECNOLOGÍA (O3-F3)	OBJETIVOS DO 1. AUMENTAR LA TOLERANCIA PARA LA ACEPTACIÓN DE CAMBIOS ADMINISTRATIVOS O TECNOLÓGICOS (D1-01) . 2. MEJORAR EL MANTENIMIENTO PARA APROVECHAR EL AUMENTO DEL MERCADO (D2-4,05) 3. CAPACITAR EL RECURSO HUMANO (AUXILIAR) PARA LA APLICACIÓN DE CAMBIOS ADMINISTRATIVOS Y TECNOLÓGICOS.
AMENAZAS 1. RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS. 2. EXTENSIÓN DE LA COBERTURA DEL SERVICIO AL NÚCLEO FAMILIAR. 3. REFORMA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL. 4. ALTO DESEMPLEO. 5. TASAS DE INTERÉS.	OBJETIVOS FA 1. AMPLIAR SERVICIOS ESPECIALIZADOS NO CUBIERTOS POR PLANES DE SALUD (F6-7, A2). 2. OFERTAR LOS SERVICIOS A E.P.S. Y PÚBLICO EN GENERAL (A2-3, F3-6-1) 3. CONSEGUIR TARIFAS COMPETITIVAS CON EXCELENTE CALIDAD (A4, F2)	OBJETIVOS DA 1. ENTRENAR EL PERSONAL PARA CONSEGUIR MEJORAMIENTO CONTINUO. 2. MEJORAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA DISMINUIR COSTOS Y PODER BRINDAR TARIFAS COMPETITIVAS. 3. MEJORAR ORGANIZACIÓN PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA.

Realizados los objetivos se determinaron las estrategias con la siguiente matriz:

ENTIDAD CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANOFECHA MAYO DE 1997

Cuadro 45
MATRIZ DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
FO	FO
1. ESTAR ACTUALIZADO DENTRO DE LOS ADELANTOS TECNOLÓGICOS. 2. BRINDAR SERVICIOS DE ESPECIALISTAS A SECTORES ALEDAÑOS Y E.P.S. 3. APLICAR NUEVAS TECNOLOGIAS.	1. ORGANIZAR SEMINARIOS CON ADELANTOS TECNOLOGICOS. 2. DISEÑAR PORTAFOLIOS DE SERVICIOS DEL CENTRO, REALIZANDO ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR PARA EL OFRECIMIENTO DEL PORTAFOLIO. 3. CREAR PROYECTO DE SISTEMATIZACION DEL CENTRO.
DO	DO
1. AUMENTAR LA TOLERANCIA PARA ACEPTACION DE CAMBIO ADMINISTRATIVOS Y TECNOLOGICOS. 2. MEJORAR MANTENIMIENTO PARA APROVECHAR EL AUMENTO DEL MERCADO. 3. CAPACITAR AL TALENTO HUMANO PARA LA APLICACION DE CAMBIOS ADMINISTRATIVOS Y TECNOLOGICOS.	1. IMPLEMENTAR TECNICAS DE MANAGMENT A NIVEL ADMINISTRATIVO. ORGANIZACION DE TALLERES PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y TECNICAS DE COMUNICACIÓN. 2. CREAR DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO . 3. IMPLEMENTAR TECNICAS DE CALIDAD TOTAL.
FA	FA
1. AMPLIAR SERVICISO ESPECIALIZADOS . 2. OFERTAR SERVICIOS A E.P.S. Y PARTICULARES. 3. CONSEGUIR TARIFAS COMPETITIVAS CON EXCELENTE CALIDAD.	1. VINCULACION DE MAS ESPECIALISTAS EN TODAS LAS AREAS DE ODONTOLOGIA. 2. AMPLIAR PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y AUMENTAR LA PUBLICIDAD. 3. REALIZAR ESTUDIO DE COSTOS Y MEJORAR LA PARTE CONTABLE CON NUEVOS RECURSOS TECNOLÓGICOS.
DA	DA
1. ENTRENAR PERSONAL PARA CONSEGUIR MEJORAMIENTO CONTINUO. 2. MEJORAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO . 3. MEJORAR ORGANIZACIÓN.	1. MEJORAR MANUAL DE FUNCIONES, PROCEDIIENTOS Y PROTOCOLO DE MANEJO. 2. DIRIGIR EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO HACIA LA PARTE PREVENTIVA. 3. CAPACITAR CON PROCESOS STANDARIZADOS QUE AUMENTAN LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA.

4. CONCLUSIONES



- Se puede concluir que en el Centro Odontológico Colombiano las fortalezas menores están representadas con una clasificación del 2.75, siendo el área más fuerte la administrativa con 2,9 y cercano al recurso humano e infraestructura con 2.7, siendo 1 debilidad importante y 4 fortaleza importante
- Se determinó el direccionamiento estratégico al fijar los principios corporativos, la visión, la misión, cuya evaluación fue buena, dándole un horizonte al Centro Odontológico Colombiano.
- En el análisis externo se concluyó que hay más variación. Presentándose como oportunidad la variable geográfica 3.5 y la variable tecnológica 3.1; y como amenazas las variables económico-políticas con un 1.95 y la social con 1.6. En síntesis el entorno se vio como una amenaza menor de 2.3 siendo 1 una amenaza importante y siendo 4 una oportunidad importante.
- Al realizar la matriz DOFA se determinaron las estrategias:

- Propender por el desarrollo continuo y permanente de nuestra empresa y muy especialmente de nuestro talento humano mediante la organización de seminarios y talleres
- Diseñar portafolio de servicios y ofertar a entidades promotoras de salud y particulares.
- Mejorar manuales de funciones, procedimientos y protocolos de manejo para poder estandarizar procesos.
- Realizar estudio de mercado para determinar el nivel competitivo.
- Modernizar la gestión de nuestra empresa en el área administrativa, implementando técnicas de management y calidad total, en el área financiera realizando estudio de costos e implementación sistema de información y en el área tecnológica la creación del departamento de mantenimiento con énfasis en la prevención.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Para poder competir con posibilidades de éxito se deben centrar los esfuerzos hacia un objetivo común, que estarán expresados en la Misión y en la Visión
2. La consecución de estos objetivos se podrán lograr por estrategias debidamente planeadas
3. En la determinación de estos objetivos y estas estrategias se deberá tener en cuenta la participación del cliente interno y el cliente externo
4. El presente estudio encontró como limitante que la metodología de planeación estratégica no permitía un estudio de mercadeo, que hubiese determinado muy claramente los intereses y perfil de los clientes externos y competencia

5. RECOMENDACIONES

- Implementar la misión, y los principios corporativos.
- Traducir los objetivos en metas cuantificables con fechas determinadas.
- Convertir las estrategias en proyectos para conseguir las metas fijadas que nos llevarán al cumplimiento de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

CÁRDENAS OSORIO, Jorge. La Constitución Política de Colombia. Medellín - Colombia, 1991.

CÉSPEDES, Víctor Hugo. Planeación en Salud. Conferencia.

DRUKER, Peter E. Gerencia para el Futuro, el Decenio de los 90 y más allá. Editorial Norma, Barcelona - España, 1982.

GALINDO GARCÍA, Munch. Fundamentos de Administración, Editorial Norma, México, p. 224

MILKOS - TELLO. Planeación Prospectiva. Limusa, Noriega Editores, 1995, p. 70-71.

----- . Planeación Interactiva. Noriega Editores, 1993, p. 25-26.

PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Tesis de Grado Magister en Administración de Empresas, Universidad del Valle, p. 24-37.

ROJAS, Patricia y SALINA P., Hugo. El Proceso de la Planeación Estratégica: Un Modelo de Aplicación en Salud., 1991, p. 18-27. Citado por Víctor Hugo Céspedes.

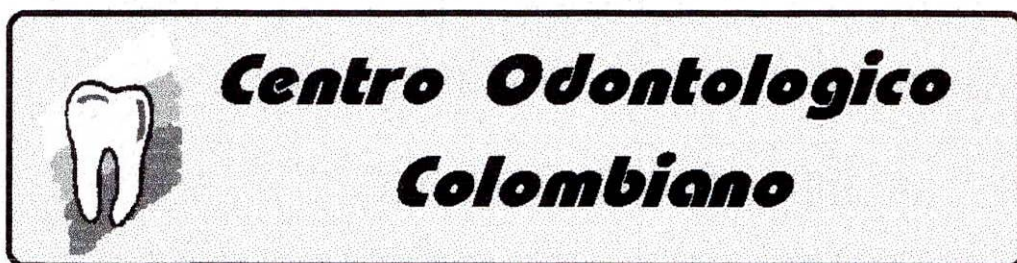
SERNA GÓMEZ, Humberto. La Gestión Empresarial de la Teoría a la Práctica. Editorial Legis, Bogotá, 1992.

----- . Planeación y Gestión Estratégica. Editorial R.A.M. Editores, Bogotá, Colombia, 1996, Capítulo 1.

STONER, A. F. James y FREMAN, R. Edward. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1.994, p. 206-209.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, Barcelona, 1985, p. 224-239.

ANEXO A



SECCIÓN DE AUDITORÍA

INFORME No. 1

De : Director Sección de Auditoría

TRABAJO DE AUDITORÍA REALIZADO EN

Grupo : Gerencia

Periodo de Visita : Septiembre de 1996

Fecha : Realizado el 23 de Septiembre de 1996

Alcance : De área operativa a área directiva

Objetivo : Determinar la estructura administrativa

Intervinieron : Personal operativo y administrativo.

Metodología : Se realizó una encuesta a una muestra significativa del cliente interno (n=15) (Formulario 1) y su posterior verificación (Formulario 2) ocular, escrita y física. Se totalizaron los resultados mediante frecuencia acumulada del Formulario 1 y 2 determinando el nivel crítico con preguntas inferiores al 40%.

CONTENIDO DEL INFORME

Introducción : Se realizó la verificación y el informe es sin salvedad

- **Observaciones - Hallazgos - Deficiencias**

Al hacer la verificación no hay uniformidad en cuanto a la visión de la empresa ; y existe confusión entre las políticas y visión. Esto se debe a que no están físicamente escritas si no que se intuyen por los funcionarios.

Al no existir organigrama la estructura administrativa es intuitiva.

No existe claridad en los funcionarios entre el reglamento interno, manual de funciones, protocolos de manejo y manual de procedimientos

Los manuales de protocolo, funciones y procedimientos son incompletos y falta conocimiento de los funcionarios de su existencia y utilización.

No existe manual de control interno.

- **Incidencia o Riesgos**

Al no tener en claro la misión, ni la visión, ni los objetivos, difícilmente se pueden unificar esfuerzos del personal hacia un fin común. Así como tampoco se pueden determinar políticas en el presente y hacia el futuro lo que implica un riesgo considerable para la empresa a nivel competitivo.

Al no existir organigrama ni reglamento interno la asignación de funciones y responsabilidades se dificultan, lo que puede poner en riesgo el patrimonio y los recursos de la empresa.

Al ser incompletos los manuales de funciones, protocolos, y procedimientos se diluyen las responsabilidades entre los funcionarios y los recursos físicos se pueden perder además muchos esfuerzos se duplicaran, o no se encausaran adecuadamente .

Al no existir protocolos no se pueden auditar los tratamientos adecuadamente lo que puede repercutir en una mala atención y perdida de la imagen de la empresa.

- **Recomendaciones**

Clarificar la misión, visión ,objetivos y políticas de la empresa

Crear el organigrama y reglamento interno de la empresa

Ampliar el manual de funciones.

Ampliar el manual de protocolos

Ampliar el manual de procedimientos

Capacitar a todos los funcionarios , en la visión, misión, objetivos, políticas, organigrama, funciones, protocolos y procedimientos

- **Beneficios**

Al tener una estructura organizacional con sus debidas objetivos, misión ; etc. hará la empresa mas competitiva ; mejoraría la atención a los pacientes, disminuiría la perdida de recursos físicos, de costos, mejoraría las condiciones de trabajo de los funcionarios y su productividad.

- **Conclusiones**

Existen fallas en la estructura administrativa que pueden lesionar gravemente a la empresa ; estas fallas son eliminables internamente y no dependen de factores externos facilitándose su corrección.

Formulario 1

CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO
Carrera 80 No. 35 B 27 Sur Tel: 273 0169

	SI	NO
Conoce usted la misión de la empresa		
Conoce usted la visión de la empresa		
Conoce los objetivos y políticas de la empresa		
Conoce el organigrama de la empresa		
Conoce y aplica el reglamento interno		
Conoce y se aplica el manual de funciones		
Conoce y se aplica el manual de protocolo		
Conoce y se aplica el manual de procedimientos		

CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO
Carrera 80 No. 35 B 27 Sur Tel: 273 0169

No. TOTAL

- 1 Conoce usted la misión de la empresa
- 2 Conoce usted la visión de la empresa
- 3 Conoce los objetivos y políticas de la empresa
- 4 Conoce el organigrama de la empresa
- 5 Conoce y aplica el reglamento interno de trabajo
- 6 Conoce y se aplica el manual de funciones
- 7 Conoce y se aplica el manual de protocolo
- 8 Conoce y se aplica el manual de procedimientos

SI	NO	PORCENTAJE
11	1	91.7
8	3	66.7
5	7	41.7
1	11	8.33
7	5	58.3
7	5	58.3
7	5	58.3
7	5	58.3

SI = 1

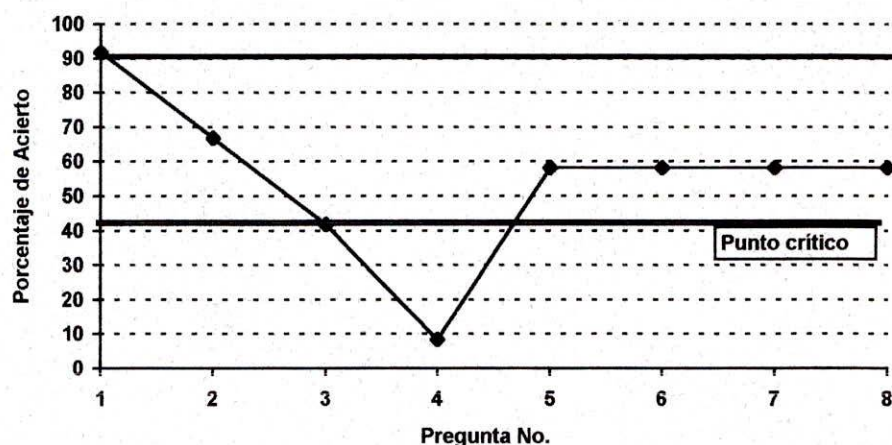
NO = 0

Insuficiente de 0 a 40%

Regular de 41 a 75%

Bueno de 76 a 90%

Excelente de 91 al 100%



Formulario 2

CENTRO ODONTOLOGICO COLOMBIANO
Carrera 80 No. 35 B 27 Sur Tel: 273 0169

No.	CUESTIONARIO	OBSERVACIONES
1	Verifique que la misión esté escrita	
2	Cuál es?	
3	Verifique que la visión esté escrita	
4	Cuál es?	
5	Verifique que las políticas existan	
6	Verifique que el organigrama exista	
7	Dónde está usted	
8	Verifique que el reglamento interno exista	
9	Dónde está?	
10	Verifique que el manual de funciones exista	
11	Cuáles son sus funciones	
12	Verifique que exista el manual de procedimientos	
13	Son fácilmente consultables	
14	Verifique que exista el manual de protocolos	

Fecha de diligenciamiento _____

Funcionario de Auditoría _____

Funcionario Responsable _____



ANEXO B

DEBILIDADES DEL CENTRO ODONTOLÓGICO SEGÚN TORMENTA DE IDEAS

Debilidades de infraestructura y administrativas

1. 5 no tener toallas, baberos, del aseo y cafetería a fin de mes ****
2. 4 mayor mantenimiento de equipos ***
3. 3 falta de organización de papelería y papelería **
4. 3 falta de dotación completa de los consultorios y pedir prestado a otros(no hay greca equipos viejos)**
5. 3 enseñar a sonreír a las auxiliares y entrenamiento**
6. 3 demora en atender el paciente desde el momento de llegada hasta que pasa a consulta**
7. 3 constante cambio de auxiliares**
8. 3 arreglos y mantenimiento en horas de trabajo**
9. 2 dar uniformes usados o desgastados a las auxiliares*
10. 2 animar a la gente a cambios que no se cumplen*
11. 1 llegar tarde a todos los eventos programados por el centro
12. 1 variable amabilidad con pacientes
13. 1 tomar decisiones sin consultar con los odontólogos
14. 1 tener auxiliares como informantes de la vida diaria y hechos de cada odontólogo
15. 1 se refunden las historias clínicas

16. 1 se preocupa mucho por el estado del paciente pero también debería preocuparse, mas por el estado anímico del profesional*
17. 1 se interrumpe consulta necesaria o innecesariamente
18. 1 presentan equivocaciones con las horas fechas días de las citas
19. 1 organizar fondo de seguro social a sabiendas que son trabajadores independientes
20. 1 no tener teléfono privado para odontólogos
21. 1 no se tiene en cuenta horario de almuerzo y se descontrola atención
22. 1 no se mantiene al día el estado de cuentas de los pacientes
23. 1 no se informa que los pacientes han llegado rápidamente*
24. 1 no llaman pacientes aparte de los programados
25. 1 no existe un orden o secuencia anticipada para recibir los pacientes niños y poderlos adaptar en un sitio mas adecuado
26. 1 música mas variada
27. 1 mala presentación de equipo e instalaciones(mejores cosas en un lado que en otro)
28. 1 mala atención en sala de espera
29. 1 los 5 días que se toma para consignar
30. 1 llevar situaciones o problemas de odontólogos a situaciones exageradas
31. 1 información confusa al inicio del día de que auxiliar estará atendiendo al consultorio
32. 1 imponer situaciones con las que uno no esta desacuerdo
33. 1 hojas diarias aveces no concuerda con pacientes respectivos
34. 1 falta información para paciente de algunos procedimientos(prequirúrgico ; postcirugía etc.)
35. 1 falta información a los pacientes del odontólogo que lo atenderá
36. 1 falta de rotación de auxiliares
37. 1 falta de coordinación para llamar a los pacientes que asisten a la cita programada
38. 1 el exigir al odontólogo estar en el consultorio las 12 horas de trabajo y no tener en cuenta que una salidita lo desestresa a uno

39. 1 dejar pasar más de un acudiente a consulta
40. 1 cuando se realizan eventos no hay organización
41. 1 comidas a deshoras por parte del personal
42. 1 Cambio en el libro de actividades del odontólogo sin avisar al odontólogo
43. 1 cambio de unidades y locker
44. 1 aseo mas de apariencia que de fondo

DEBILIDADES DE CLIENTE INTERNO

- 1 40 Llegar tarde siempre (mañana y al medio día)*****
- 2 27 no programa consulta y se acumulan pacientes*****
- 3 16 materiales No tener stock mínimo de necesarios y siempre estar pidiendo prestado o regalado lo mismo*****
- 4 16 cortesía en trato y verbal con pacientes compañeros o auxiliares*****
- 5 14 apariencia desordenada en uniforme y cabello , con sueño, zapatos, maquillaje *****
- 6 13 maltrato verbal o no verbal con compañeros indirectas, chismes intrigas, hipocresía, mentiras *****
- 7 13 habla mucho por teléfono*****
- 8 12 historia clínica no llenar con exactitud o claro ni en el momento adecuado *****
- 9 12 Hace esperar a los pacientes*****
- 10 12 desorden en materiales e instrumental ,repleto locker. *****
- 11 12 chanzas y comentarios desatinados en tiempo y lugar con las auxiliares y odontólogos, indiscreción *****
- 12 11 variable de genio*****
- 13 11 cambio de actitud y de hábitos cuando están los directores del centro*****

- 14 10 no utiliza citófono*****
- 15 10 mal genio*****
- 16 10 atiende pacientes sin citas desprogramando toda la consulta*****
- 17 9 ocupa la recepción*****
- 18 9 inmiscuye situaciones o estados de animo con el trabajo*****
- 19 8 niños no le gusta atender *****
- 20 7 sale temprano*****
- 21 7 sale tarde*****
- 22 7 no saludar *****
- 23 7 Negativismo Falta de ganas para trabajar, de pasión *****
- 24 7 habla muy duro*****
- 25 6 inseguridad , preguntar delante de paciente *****
- 26 6 consultorio no da tiempo para que arreglen el entre paciente y paciente*****
- 27 6 Esperara realizar vueltas personales en tiempo de trabajo, salir mucho del consultorio*****
- 28 5 querer que las auxiliares le hagan todo****
- 29 5 no aceptar discrepancias o errores profesionales Excusitis o razonitis****
- 30 5 confianza con las auxiliares****
- 31 4 acelerados o impaciente***
- 32 4 pacientes no tiene seguimiento de, llamadas ***
- 33 4 instrumental no tener lo completo e indelicadeza con el ajeno ***
- 34 4 guantes no cambia o lavar frecuentemente ***
- 35 4 Fallas en atención odontológica ,No Rx, mala remisión, anestesia, No experiencia ****
- 36 3 saludar y responder el saludo que quiere **
- 37 3 hacer esperar a las horas de salida**
- 38 3 comidas a deshoras y lugares por parte del personal**
- 39 3 burlase de los errores de las personas**
- 40 2 quiere que se haga su voluntad y dominar a todo el mundo*
- 41 2 no usar gafas de protección ni bata de protección*

- 42 2 no salir hablar personalmente con el. paciente cuando hay alguna falla*
- 43 2 No realizar las diferentes actividades de reuniones científicas *.
- 44 2 lentitud*
- 45 2 le quita mucho tiempo a las auxiliares con oficios que nada tienen que ver con el centro*
- 46 utilizar moñas y adornos en la cabeza de colores que no salen con uniforme
- 47 usa el teléfono para hacer pegajos cambiando la voz
- 48 trabajar antes de recibir abonos
- 49 terca
- 50 si no le hacen favores personales se disgusta
- 51 ser olvidadizo o despistado
- 52 ser humilde para aprender pero a medias
- 53 se la pasa deprimida
- 54 se interrumpe consulta necesaria o innecesariamente
- 55 se excusa con "yo no me acuerdo de eso" cuando se hace referencia a comentarios por el mencionados
- 56 se cuadra con presupuestos
- 57 reclamos no le cree a los del paciente
- 58 rebajar a los pacientes el costo del tratamiento.
- 59 prevención a complicaciones clínicas falta de
- 60 podría ser mas perfeccionista
- 61 permite que los odontólogos le falten al respeto
- 62 Permisividad con auxiliares en cuanto a cumplimiento de funciones y al trato
- 63 pereza a las endodoncias
- 64 pendiente de quienes cogen presupuestos
- 65 pelea por la música
- 66 organizar fondo de seguro social a sabiendas que son trabajadores independientes
- 67 no ser muy radical ni explicarle al paciente posibles cambios de presupuesto

- 68 no se pone en el pellejo de los pacientes
- 69 no sabe delegar
- 70 no regirse a los conductos a cumplir
- 71 no pedir ayuda en determinado momento por rencores.
- 72 no lubrica regularmente la pieza de mano ni el micrómetro
- 73 no le gusta que la corrijan o le coloquen memitos en las historias
- 74 no hacer hoja mensual de evaluación
- 75 no hablar las cosas en el momento
- 76 no existe un orden o secuencia anticipada para recibir los pacientes niños y poderlos adaptar en un sitio mas adecuado
- 77 no bota las agujas en la basura
- 78 música mas variada
- 79 mucha confianza a ciertos odontólogos
- 80 material desperdicia mucho
- 81 maneja lista de precios a su mejor conveniencia cobrando mas caro
- 82 manda muchas razones a laboratorio y no habla personalmente
- 83 llegar tarde a todos los eventos programados por el centro
- 84 introvertido y reservado pero hay veces que es importante no callar cosas que son muy serias y que pueden evitar problemas y disgustos
- 85 información no leer al mismo ritmo que se esta generando la
- 86 igualarse con las auxiliares
- 87 hojas diarias aveces no concuerda con pacientes respectivos
- 88 hacer a un lado las nuevas auxiliares por comodidad personal.
- 89 Hace notar su favoritismo por su facultad y las demás son malas.
- 90 hace comparaciones que a veces no agradan
- 91 guantes lavarse los con acción el verdadero arranca grasa y guardar el jabón quirúrgico en el locker
- 92 gesticula mucho
- 93 gasta en lo que no debe y en lo que debe no gasta
- 94 fumar antes de consulta y no corregir el aliento

- 95 exagera los defectos o hábitos de los demás compañeros
- 96 eventos falta de colaboración en el centro para realización de diferentes
- 97 stress falta de manejo del
- 98 el exigir al odontólogo estar en el consultorio las 12 horas de trabajo y no tener en cuenta que una salidita lo desestresa a uno
- 99 egoístas detalles
- 100 egocéntrica
- 101 detesta el consultorio sucio o mal estado dándole mal genio
- 102 desesperarse negativamente cuando sus pacientes no asisten
- 103 desanimarse con facilidad
- 104 dejase manejar por los odontólogos
- 105 deja los modelos sin ordenes de trabajo
- 106 dar confianza a ciertos odontólogos
- 107 cuando le llegan presupuestos y esta ocupada no los sabe manejar y los remite a la competencia
- 108 complicase con los pacientes de otros doctores
- 109 como jefe no se hace notar,
- 110 coaccionar a las auxiliares para que le oculten faltas
- 111 callado
- 112 auxiliares complaciente ser muy con
- 113 agravan los problemas cuando son sencillos.
- 114 acumular recibos de pago

FORTALEZAS DEL CLIENTE INTERNO

- 1. Pendiente buen funcionamiento
- 2. Trato amable con odontólogos +++++
- 3. Habilidad solución de conflictos +++
- 4. Mente positiva al cambio +++
- 5. Preocupados por aumentar el conocimiento ++++++++
- 6. Responsable de sus funciones ++

7. Cumplidor de sus deberes +
8. Amabilidad con pacientes ++
9. Colaboradora con actividades del centro ++
10. Sencillez +++
11. Amabilidad ++
12. Colaboración ++++
13. Preocupados por la comodidad
14. Ayuda al mejoramiento continuo ++++++
15. Sentido de humanidad +
16. Preocupación por tener un buen personal auxiliar ++
17. Constancia ++
18. Inquietos +++
19. Destreza en captación de pacientes ++++
20. Inteligencia ++
21. Tranquilidad y buen manejo del estrés ++
22. Buen manejo de niños ++++
23. Se esfuerza por trabajar lo más ético posible +++
24. Trata de organizarse ++
25. Meticulosa +
26. Ordenado +++
27. Le gusta el trabajo +++
28. Seriedad +++
29. Seguridad ++++
30. Decencia ++
31. Respetuoso +++
32. Ecuanimidad y diplomacia ++

FORTALEZAS DEL CENTRO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

1. Buena elección de postgrados ++
2. Tiempo de ejercicio y experiencia ++
3. Buena visión negociadora ++++
4. Perseverancia +++++
5. Comprometidos con los pacientes +++

6. Buen manejo de la información
7. Constancia en propaganda y promoción
8. Capacidad de liderazgo
9. Contratación de profesionales con experiencia, examen de admisión
10. Buena planta física
11. Vender la profesión en todas las áreas ++
12. Imagen corporativa conocida en el sector +++++
13. Uniformidad ++
14. Respeto por pacientes de cada odontólogo ++
15. Se mantiene con el mismo odontólogo en la medida de lo posible ++
16. Creación del bienestar social +++++
17. Sala de espera con televisión
18. Hoja diaria de actividades +++++
19. Puntualidad ++
20. Excelente solución de conflictos y enfrentamiento al mismo +++
21. Buen genio ++
22. Actualizados en odontología ++
23. Manejo integrado de todas las especialidades
24. Plan de modernización en su gestión administrativa
25. Consulta gratis
26. Cuenta con radiología como medio de apoyo
27. Participación más activa de las directivas

OPORTUNIDADES

1. Aumento del mercado por ampliación de cobertura de las E.P.S.
2. Facilidad de sistemas informáticos para elevar confiabilidad y calidad
3. Amplia ofertas de profesionales
4. Imagen corporativa conocida en el sector
5. Nivel socio-económico del sector favorable
6. Fácil acceso a la tecnología
7. Centros odontológicos aledaños
8. Falla en la prestación de servicio de las E.P.S. residentes en el sector
9. El no cubrimiento de todos los servicios por las E.P.S.

10. Créditos fáciles
11. Creación de I.P.S. de las E.P.S. nacionales e internacionales en el sector

AMENAZAS

1. Pérdida de profesionales por retiro a otras entidades de la competencia
2. Competencia con mejor recurso tecnológico para la captación de pacientes
3. Creación de nuevos impuestos
4. Incertidumbre y no claridad de la Ley 100 +++++
5. Incremento de la tasa de desempleo
6. Auge de medicina familiar ++
7. Intereses altos
8. Ingreso de nuevas entidades prestadoras de servicio
9. Resistencia al cambio y al desarrollo tecnológico

Debilidades de Cliente Interno

Número	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada
1	40	8.9	8.9
2	27	6	14.9
3	16	3.6	18.5
4	16	3.6	22.1
5	14	3.1	25.2
6	13	2.9	28.1
7	13	2.9	31
8	12	2.7	33.7
9	12	2.7	36.4
10	12	2.7	39.1
11	12	2.7	41.8
12	11	2.5	44.2
13	11	2.5	46.7
14	10	2.2	48.9
15	10	2.2	51.2
16	10	2.2	53.4
17	9	2	55.4
18	9	2	57.4
19	8	1.8	59.2
20	7	1.6	60.8
21	7	1.6	62.4

22	7	1.6	63.9
23	7	1.6	65.5
24	7	1.6	67.1
25	6	1.3	68.4
26	6	1.3	69.8
27	6	1.3	71.1
28	5	1.1	72.2
29	5	1.1	73.3
30	5	1.1	74.4
31	4	0.9	75.3
32	4	0.9	76.2
33	4	0.9	77.1
34	4	0.9	78
35	4	0.9	78.9
36	3	0.7	79.6
37	3	0.7	80.3
38	3	0.7	80.9
39	3	0.7	81.6
40	2	0.4	82.1
41	2	0.4	82.5
42	2	0.4	82.9
43	2	0.4	83.4
44	2	0.4	83.8
45	2	0.4	84.3
46	1	0.2	84.5
47	1	0.2	84.7
48	1	0.2	85
49	1	0.2	85.2
50	1	0.2	85.4
51	1	0.2	85.6
52	1	0.2	85.9
53	1	0.2	86.1
54	1	0.2	86.3
55	1	0.2	86.5
56	1	0.2	86.8
57	1	0.2	87
58	1	0.2	87.2
59	1	0.2	87.4
60	1	0.2	87.6
61	1	0.2	87.9
62	1	0.2	88.1
63	1	0.2	88.3
64	1	0.2	88.5
65	1	0.2	88.8
66	1	0.2	89
67	1	0.2	89.2
68	1	0.2	89.4
69	1	0.2	89.7
70	1	0.2	89.9
71	1	0.2	90.1
72	1	0.2	90.3

73	1	0.2	90.6
74	1	0.2	90.8
75	1	0.2	91
76	1	0.2	91.2
77	1	0.2	91.5
78	1	0.2	91.7
79	1	0.2	91.9
80	1	0.2	92.1
81	1	0.2	92.3
82	1	0.2	92.6
83	1	0.2	92.8
84	1	0.2	93
85	1	0.2	93.2
86	1	0.2	93.5
87	1	0.2	93.7
88	1	0.2	93.9
89	1	0.2	94.1
90	1	0.2	94.4
91	1	0.2	94.6
92	1	0.2	94.8
93	1	0.2	95
94	1	0.2	95.3
95	1	0.2	95.5
96	1	0.2	95.7
97	1	0.2	95.9
98	1	0.2	96.1
99	1	0.2	96.4
100	1	0.2	96.6
101	1	0.2	96.8
102	1	0.2	97
103	1	0.2	97.3
104	1	0.2	97.5
105	1	0.2	97.7
106	1	0.2	97.9
107	1	0.2	98.2
108	1	0.2	98.4
109	1	0.2	98.6
110	1	0.2	98.8
111	1	0.2	99.1
112	1	0.2	99.3
113	1	0.2	99.5
114	1	0.2	99.7
115	1	0.2	100
	447	100	