



# **DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO Y APLICACIÓN DE MODELO CANVAS EN LA ORGANIZACIÓN FUNDACIÓN SUEÑO VIGILIA COLOMBIANA**

**AUTORES:**

**CAMILA AMADO**

**JULIANA GONZALEZ**

**TUTOR:**

**MAURICIO PINTO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA HOSPITALARIA  
POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN DE SALUD  
NOVIEMBRE DE 2019  
BOGOTÁ D.C**

## **TABLA DE CONTENIDO**

1. TÍTULO
2. RESUMEN
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA
  - 3.1. HISTORIA
  - 3.2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA
  - 3.3. ORGANIGRAMA
  - 3.4. PLANTA FÍSICA
  - 3.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS
4. OBJETIVOS
5. MARCO TEÓRICO
6. METODOLOGÍA
7. DESARROLLO DEL PROYECTO
  - 7.1. ANÁLISIS ENTORNO
  - 7.2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN
  - 7.3. DISEÑO Y PROPUESTA EN MODELO DE NEGOCIO
  - 7.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO
8. CONCLUSIONES
9. REFERENCIAS
10. ANEXOS
  - 10.1. MÉTODO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTAS
  - 10.2. ENTREVISTAS
  - 10.3. DOFA FUNDASUVICOL
  - 10.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Ilustración 1: Organigrama Fundasuvicol

Ilustración 2. Modelo de los 3 círculos

Ilustración 3. Sistema de valor Fundasuvicol

Ilustración 4. Cadena de valor

Ilustración 5. Fuerzas competitivas Fundasuvicol

Ilustración 6: Modelo CANVAS Fundasuvicol

Ilustración 7. Diagrama de red aplicado a Fundasuvicol

Ilustración 8. Diagrama de Pareto

Ilustración 9. Gráfica valores NPR inicial y final según AMFE aplicado a Fundasuvicol

Tabla 1. Metodología del Proyecto

Tabla 2. Herramienta PESTEL aplicada a Fundasuvicol

Tabla 3. Estrategias DOFA aplicado a Fundasuvicol

Tabla 4. Herramienta AMFE aplicada a Fundasuvicol

## 1. TÍTULO

“Diseño de modelo de negocio y aplicación de modelo CANVAS en la organización Fundación Sueño Vigilia Colombiana”

## 2. RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Fundación Sueño Vigilia Colombiana en la ciudad de Bogotá, como práctica de la Especialización Gerencia Hospitalaria de la Pontificia Universidad Javeriana. La organización es una IPS que nace como una empresa familiar, entidad privada enfocada en la prestación de servicios de salud especializados en trastornos del sueño y la función respiratoria.

Para el desarrollo del trabajo se realizó un análisis del entorno y un diagnóstico de la organización para conocer la situación actual de la empresa en diferentes aspectos. A partir de los hallazgos encontrados se diseñó y se propuso un modelo de negocio que le permita a la organización ser sostenible y competitiva en el mercado. Para lograr esto se utilizó la herramienta CANVAS, se aplicaron cuestionarios basados en la metodología del programa de Plan Padrinos de la Universidad Externado de Colombia para el diagnóstico empresarial y finalmente se consolidó y analizó la información obtenida.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de negocio, CANVAS, consultoría, análisis de negocios.

## 3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 3.1. HISTORIA

Fundación Sueño Vigilia Colombiana IPS (Fundasuvicol) es una entidad privada, sin ánimo de lucro, constituida para prestar servicios de salud en el área especializada de los trastornos del sueño y la función respiratoria. Fue fundada en el año 2008 y nace como una empresa familiar, uno de los cuales es médico psiquiatra y ve la necesidad y crecimiento en demanda de estudios de trastornos del sueño. Inicia actividad en la sede de Teusaquillo únicamente con 3 camas para la prestación de servicio de polisomnografía.

Hoy en día se consolida como una IPS pionera en estudios de sueño y es la clínica con mayor capacidad instalada para servicio de polisomnografía en el mercado. Siendo una entidad comprometida con la seguridad y la humanización en la atención, orientados hacia niveles superiores de calidad a través del mejoramiento continuo de procesos y resultados, y buscando siempre el bienestar y satisfacción de los grupos de interés.

### 3.2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

**Misión:**

Prestar servicios especializados de salud, seguros y humanizados, que garantice el bienestar de nuestros usuarios y colaboradores.

**Visión:**

Ser reconocida a nivel nacional e internacional, como una institución acreditada en servicios especializados de salud en el área del sueño y la función respiratoria.

**Valores:**

Honestidad, Confianza, Trabajo en Equipo, Solidaridad, Servicio, Cumplimiento de Compromisos, Seguridad y Humanización

**Oferta de valor:**

Portafolio de Servicios de salud en el área del sueño y la función respiratoria. Atención personalizada y segura.

Registro sistematizado de los procesos asistenciales y administrativos como soporte de la prestación de los servicios.

### 3.3. ORGANIGRAMA

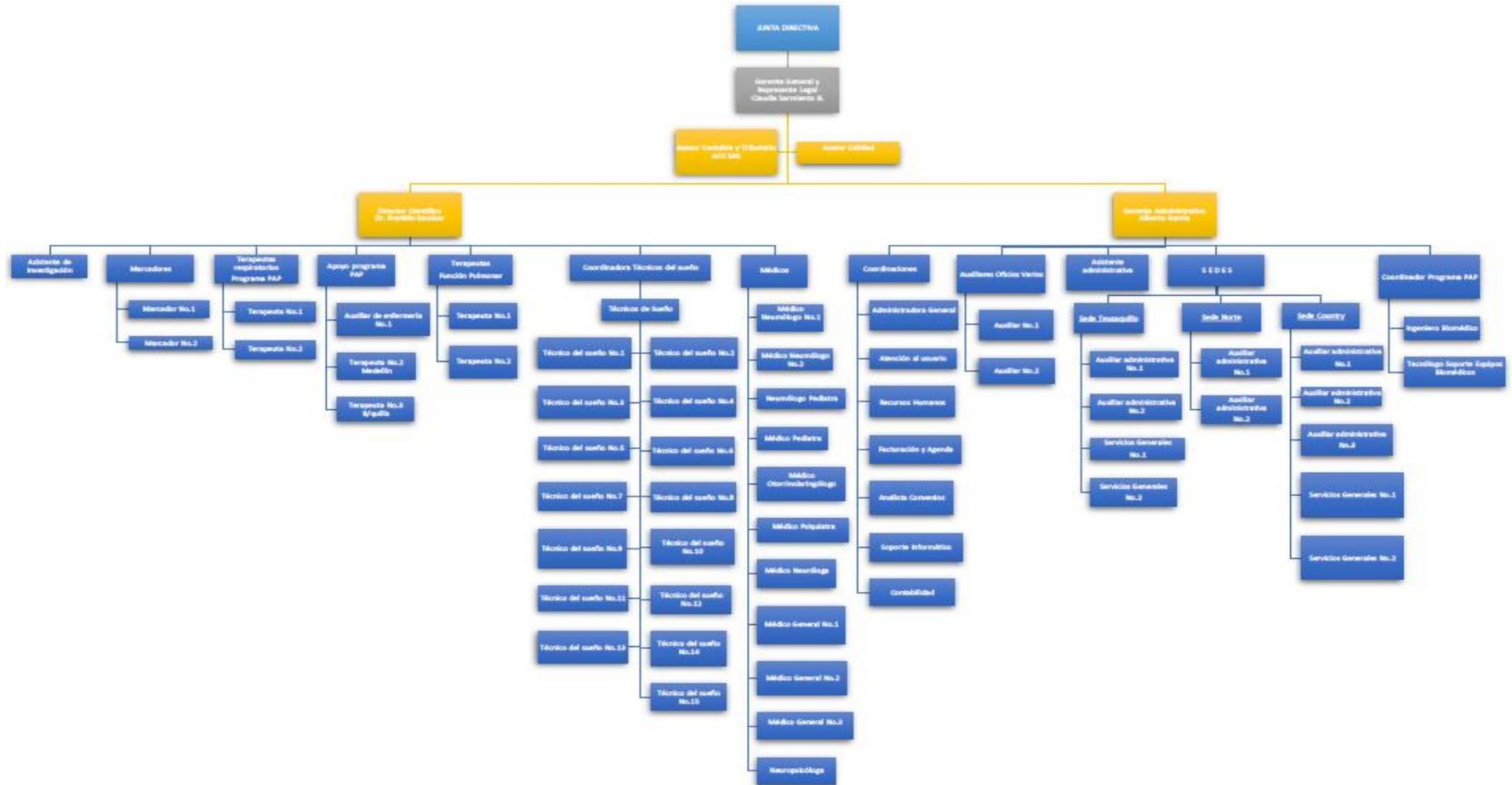


Ilustración 1: Organigrama Fundasuvicol

Fuente: Fundasuvicol

### 3.4. PLANTA FÍSICA

En cuanto a infraestructura, Fundasuvicol cuenta con 3 sedes en Bogotá: Teusaquillo, Antiguo Country y Norte 134, ubicadas estratégicamente para ampliar la cobertura de sus servicios. Además, dentro de sus metas a mediano plazo está la expansión a nivel nacional en las ciudades de Ibagué, Fusa y Villavicencio.

Cuenta con más de 10 años de trayectoria en el mercado y tiene alrededor de 50 profesionales altamente calificados para la prestación de los servicios y comprometidos con hacer aportes a la investigación clínica. Por lo cual la fundación desarrolla de manera constante actividades de carácter científico y constituye el grupo de “Trastornos del Sueño” siendo el único en el área avalado por Colciencias en Colombia.

### 3.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Consulta médica especializada:

- Medicina general
- Medicina del sueño
- Neumología
- Neumología pediátrica
- Otorrinolaringología
- Psiquiatría
- Neuropsicología

Estudios de Sueño:

- Polisomnografía basal en niños y adultos
- Capnografía
- Polisomnografía con titulación CPAP – BiPAP – AutoCPAP
- Prueba de latencias múltiples del sueño
- Prueba de mantenimiento de vigilia
- Poligrafía respiratoria nocturna
- Test de piernas inquietas

Programas de atención en medicina del sueño:

- Terapia comportamental combinada para el insomnio
- Asesoría de jet-lag
- Programa de Adaptación y Sensibilización al CPAP
- Programa de seguimiento a Pacientes en Tratamiento con CPAP

Laboratorio de neumología:

- Espirometría
- Curva de Flujo Volumen Simple y con Broncodilatador
- Pruebas de Broncoprovocación
- Volúmenes Pulmonares por Pletismografía
- Volúmenes Pulmonares por Dilución
- Capacidad de Difusión de Monóxido de Carbono
- Resistencia de la vía aérea por Pletismografía Corporal
- Prueba de ejercicio Cardiopulmonar Integrada (Ergoespirometría)
- Prueba de Reinhalación de CO<sub>2</sub>
- Caminata de Seis Minutos
- Rehabilitación Pulmonar

#### 4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

- Plantear una propuesta de mejora a la Fundación Vigilia de Colombia IPS a partir del un análisis y evaluación de gestión gerencial de la organización.

Objetivos específicos

- Generar un diagnóstico empresarial de la Fundación Vigilia de Colombia a partir del análisis financiero y organizacional.
- Plantear una propuesta de proyectos a partir de la situación actual de la organización y contribuir a la institución a través del planteamiento de un plan estratégico empresarial.
- Desarrollar habilidades y competencias gerenciales y directivas que nos permitan una mejor toma de decisiones y un mejor desempeño en la organización.

- Realizar aportes al modelo de negocio, por medio del planteamiento de estrategias para un desarrollo financiero y organizacional que le permitan ser competitiva en el mercado.

## 5. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones deben ser flexibles para responder rápidamente ante un mercado cambiante. Según (Porter M. E., 1996) “una compañía puede superar a sus rivales sólo si establece un factor diferenciador que pueda mantener en el tiempo. Debe ofrecer al cliente un mayor valor, o un valor comparable a un menor precio” (p.62). Esto aplica también a las instituciones hospitalarias en el mercado de salud y sobre todo en un país como Colombia en donde el sistema de salud ha experimentado importantes cambios en las últimas décadas.

La estrategia competitiva se basa en encontrar un factor diferencial, en hacer las cosas de manera distinta u ofrecer productos diferentes a la competencia. (Porter M. E., 1996) Para ello se pueden utilizar varias herramientas que nos permiten conocer y hacer un análisis del entorno de las organizaciones y a partir de esto encontrar una ventaja competitiva y desarrollar un modelo de negocio.

Para analizar el nivel de competencia de una industria y con el fin de desarrollar una estrategia de negocio, se utiliza el modelo propuesto por Michael Porter (2008), las 5 fuerzas que dan fuerza a la competencia del sector permiten determinar la intensidad de competencia y de rivalidad en un sector económico y de esta forma ofrece un marco del sector para anticiparse a la competencia, influir en el mercado y analizar las oportunidades que tiene la organización para mayor crecimiento y sostenibilidad.

Esta organizado en tres fuerzas de competencia horizontal como son: Amenaza de productos sustitutos, Amenaza de nuevos entrantes, la rivalidad entre competidores y dos fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes: Esta fuerza hace referencia a la influencia que pueden tener los clientes sobre el precio de un producto, de tal manera, que obtengan productos de mayor calidad a un menor precio. Esta se interpreta cuando el poder de negociación del cliente es bajo, la industria es más atractiva y el proveedor tiene mayor ganancia y si el poder del cliente es alto, la

industria es menos atractiva y son menores las ganancias. De esta forma los compradores tienen mayor poder si son pocos, hay pobre diferenciación entre proveedores y productos o si no asumen costos al cambiar de proveedor.

El poder de negociación de los proveedores o vendedores: Es la capacidad que tienen los proveedores de influir en los precios de los insumos que proporcionan por medio del aumento del precio o disminución en la calidad. Los proveedores son más poderosos si está más concentrado en el sector, no depende del sector para sus ingresos, costos por cambio de proveedor, oferta de productos diferenciados o no existe sustituto.

Amenaza de entrada: Son las barreras de entrada que existen en el mercado para que ingrese una nueva empresa o un nuevo producto y se interpreta en cuando es más fácil entrar, mayor es la amenaza. Esto ejerce presión sobre precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir. Para esto Michael Porter identifica seis barreras de entrada, que son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

1. Economía de escala por el lado de la oferta: poder que tiene una empresa de producir más a menor costo. Se logra cuando se alcanza el nivel óptimo de producción.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda: mayor confianza al comprar en empresas más grandes.
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Entre más costos, más difícil para el entrante de adquirir clientes.
4. Requisitos del capital: en cuanto más alto es el recurso necesario para poder empezar el negocio, mayor es la barrera para entrar al sector.
5. Ventaja de los actores establecidos, independientemente del tamaño: los actores establecidos tienen ventaja en costos o calidad que no está al alcance de los rivales entrantes.

6. Acceso a los canales de distribución: para asegurar distribución del producto los entrantes deben iniciar con descuentos o promociones.
7. Políticas gubernamentales restrictivas: establecidas por el gobierno, como mecanismos de control, un ejemplo de ello, son las licencias, que en salud pueden ser habilitación y acreditación. Estas pueden obstaculizar o promover el ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos: Hace referencia a que en el mercado se oferte un bien o servicio que cumpla la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de un sustituto es alta, afecta la rentabilidad del sector.

Rivalidad entre los competidores: Esta fuerza hace referencia al nivel de competencia que exista entre los que ofertan el bien o servicio en un mismo sector. Usualmente, esta fuerza determina el nivel de rentabilidad del negocio teniendo en cuenta que entre menos competidores existan en el sector, es más rentable. La competencia es más intensa cuando hay más competidores, el crecimiento del sector es lento y las barreras de salida son altas.

En cuanto a la planificación estratégica de la organización, una herramienta muy valiosa es el Análisis PESTEL que permite conocer las oportunidades y amenazas que el contexto ofrece para una empresa. Este es un acrónimo de los factores externos que incluye: Político Legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y Ecológicos. Por medio de esta herramienta se estudian y monitorizan los factores macroambientales anteriormente mencionados, los cuales tiene un impacto en la organización, con el fin de identificar amenazas y debilidades, apoyándose en herramientas como la matriz DOFA: Análisis interno que incluye Debilidades y Fortalezas, y el análisis externo con Oportunidades y Amenazas; que permite conocer el sector económico de una organización.

1. Factores Políticos: Hacen parte del sistema institucional del país. Enmarca las normas que operan la organización y su entorno. Va enfocado a las variables que gobiernan el entorno, los entes que la regulan y los métodos utilizados.
2. Factores Económicos: Todas las condiciones macroeconómicas en las que se desarrolla la organización.

3. Factores Socio - Culturales: Hace referencia a todos los factores demográficos, sociales y culturales.
4. Factores Tecnológicos: Son las diferentes innovaciones técnicas con respecto a los productos y a los procesos, las cuales pueden ser un valor agregado y convertirse en un diferenciador frente a la competencia.
5. Factores Ecológicos: Son los que hacen a una institución amigable con el medio ambiente, protegiendo al mismo con proyectos de reciclaje, consumo de energía, reutilización de productos. Busca disminuir el daño ambiental.
6. Factores Legales: Reglamentación estipulada que es utilizada como mecanismo de control.

El análisis del entorno y conocer las fuerzas competitivas para el sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia y de este modo un modelo de negocio rentable para la empresa. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder, 2011) Para lograr esto se desarrolla el modelo CANVAS, que divide a cualquier organización en nueve bloques que representan la lógica en sus procesos para conseguir ingresos. Estos nueve módulos abarcan las cuatro áreas de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

- Segmentos de mercados: Siendo el cliente el centro de un modelo de negocio, son los que establecen las necesidades en el mercado.
- Propuesta de valor: Es el eje central del modelo de negocio, también llamado ventaja competitiva. Son el conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado, motivo por el cual el cliente elige el producto o servicio.
- Canales: Es el medio por el cual se da a conocer el producto o servicio, mediante canales de comunicación, distribución o venta.
- Relación con los clientes: Debe centrarse con una comunicación asertiva, buscando la satisfacción de las necesidades.

- Fuentes de ingreso: Representa el efectivo que una empresa genera en un tiempo determinado.
- Recurso clave: Describe los activos y capacidades más relevantes para percibir ingresos y ofrecer una propuesta de valor, pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- Actividad clave: Es aquella actividad imprescindible para el negocio para crear propuesta de valor.
- Asociaciones clave: Son las alianzas que se realizan para que el modelo de negocio funcione.
- Estructura de costos: Son todos los costos en que se incurre al trabajar un modelo de negocio, incluye creación y entrega de valor como el mantenimiento de relaciones con clientes.

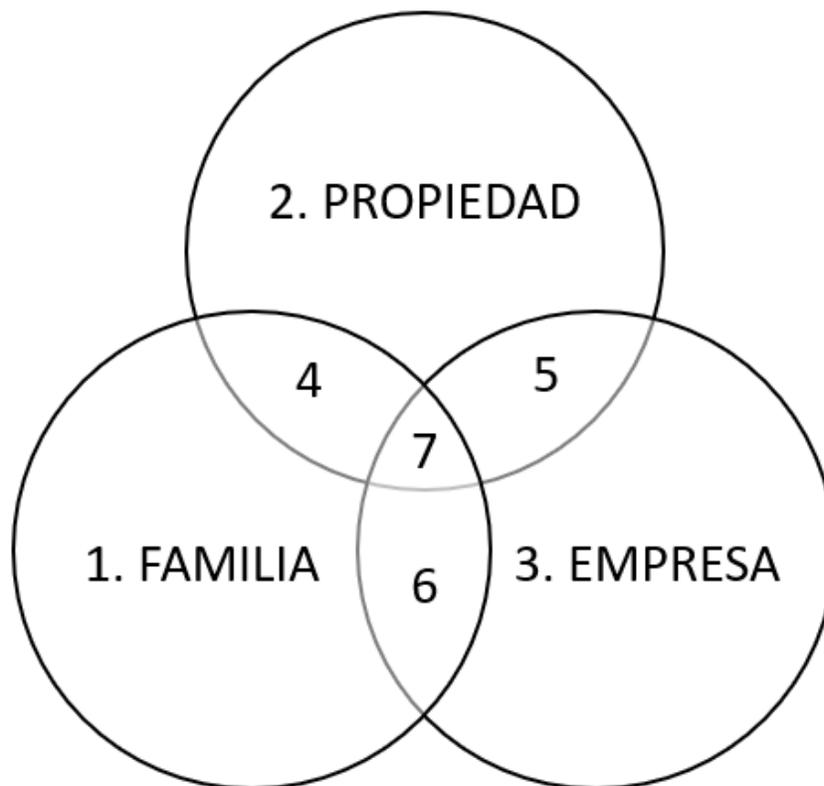
Dentro de las ventajas en la implementación del modelo CANVAS están la simplicidad de interpretación, ya que por medio del lenguaje visual explica la forma en que la empresa crea valor para los clientes y logra competitividad. Además, da un enfoque integral y sistémico de la empresa, y por último se puede aplicar a todo tipo de organización tanto en tamaño como en la actividad que realice. (Campos Vicedo, 2016)

Estas herramientas son útiles para analizar una organización y a partir de ellas encontrar una ventaja competitiva en el mercado. Por otra parte, es importante ampliar la información de las empresas familiares ya que tienen un gran impacto en el desarrollo económico y social de un país. Se considera una empresa familiar aquella que su propiedad está en manos de una o varias familias, que participa en el gobierno o gestión de la empresa y existe vocación de continuidad, es decir, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España, 2008)

Teniendo en cuenta las particularidades de las empresas familiares, es necesario ahondar en las limitaciones y problemáticas que pueden surgir. Desde el punto de vista financiero están la dificultad para la venta y recompra de participaciones; desde el área de gestión puede haber personas no cualificadas en puestos con responsabilidad directiva, incoherencias en la remuneración entre familiares y no familiares. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España, 2008) Y desde el punto de vista familiar, distintos intereses entre accionistas, las relaciones interpersonales, sucesión inadecuada o

inexistente, desmotivación de miembros familiares y comunicación inadecuada.  
(Lozano Posso)

Esta problemática se puede evidenciar en el modelo de los 3 círculos que representa la interacción entre la familia (lazos sanguíneos), propiedad (accionistas que no pertenecen a la familia) y la empresa (funciones desempeñadas dentro de la empresa por personas en cargos directivos que no son ni accionistas ni familia); la interacción o la falta de fronteras entre ellas provocan conflictos. (Arenas Cardona, 2014) El número 4 representa la familia y propiedad, es decir, los familiares que tienen acciones, pero no desarrollan actividades dentro de la empresa. El número 5 son los individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, mientras que el número 6 son familiares que tienen cargos directivos, pero no tienen acciones de la misma. Por último, el número 7 hace referencia a todos los miembros de la familia que poseen acciones y tienen cargos directivos.



*Ilustración 2. Modelo de los 3 círculos*  
*Fuente: Elaboración propia*

De esta forma surge la necesidad que dichas empresas deben contar dentro de su plataforma estratégica con un protocolo de familia y un plan de sucesión. El protocolo de familia es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. (Lozano Posso) Que tiene como objetivo defender e incrementar el patrimonio familiar, evitar la intromisión abusiva de la familia en la gestión, y evitar o ayudar a superar las crisis estructurales típicas de las empresas familiares. (Bañegil, Hernandez, & Barriuso, 2012)

El protocolo de familia debe cumplir con las características de voluntariedad y consenso de todos los familiares, particularidad de cada empresa, capacidad de previsión y legalidad. Todo esto con el fin de que exista compatibilidad entre los intereses familiares y los intereses empresariales para hacer cumplir los objetivos de la cultura empresarial, filosofía familiar y con esto la consecución de los objetivos familiares. En consecuencia, debe contener como mínimo las capitulaciones matrimoniales que corresponden a pactos entre los cónyuges en los cuales se acuerdan aspectos económicos, los testamentos que son un documento mediante el cual el testador dice de forma imperativa la manera en la que quiere distribuir sus bienes y los estatutos sociales que regulan los aspectos esenciales de la organización. (Bañegil, Hernandez, & Barriuso, 2012)

Adicionalmente, el plan de sucesión es uno de los problemas más críticos de las empresas familiares y se refiere a la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros familiares, u otros directivos ajenos a la familia, y debe hacerse de manera ordenada y planificada. (Arenas Cardona, 2014)

Por último, para lograr la competitividad de las empresas se requiere el establecimiento de criterios que contribuyan a una toma de decisiones que busque el desarrollo sostenible, de esta forma se crea el gobierno corporativo., entendido como el conjunto de normas, principios y leyes por las cuales se configuran una institución; es la forma como una organización gestiona sus procesos en búsqueda de alcanzar sus objetivos y garantizar el mayor desempeño empresarial.

Una empresa que cuenta con un gobierno corporativo cuenta con mayor transparencia y eficiencia en sus procesos y toma de decisiones, generando con esto mayor nivel de confianza tanto para el cliente interno como externo y para los inversionistas. Dando una buena imagen corporativa en el mercado y por ende ganancia de buena reputación. En Colombia la ley 275 de 2001, fomenta la creación de un código de buen gobierno, estipula que son las juntas directivas las encargadas del control interno de la empresa y establece mecanismos de resolución de conflictos. (Gaitán Riaño, 2009)

## 6. METODOLOGÍA

La metodología del proyecto se dividió en cuatro etapas: Revisión teórica, Análisis del entorno de la organización, Realización de entrevistas y Diseño y propuesta del modelo de negocio. En la siguiente tabla se explica el objetivo de cada etapa y las herramientas utilizadas.

<b>Etapas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Herramientas</b>
Revisión teórica	Familiarizarse con herramientas disponibles. Conocer implicaciones de una empresa familiar.	Literatura disponible Tutorías a cargo del profesor
Análisis del entorno de la organización	Conocer situación actual de la organización y el sector económico en el que se encuentra.	PESTEL Sistema de valor y fuerzas competitivas de PORTER DOFA y CANVAS
Realización de entrevistas	Profundizar en 12 áreas de la organización y conocer a sus respectivos responsables. Realizar un análisis DOFA con cada entrevistado. Identificar áreas críticas con oportunidades de mejora.	Cuestionarios del Plan Padrinos de la Universidad Externado de Colombia

Diseño y propuesta del modelo de negocio	Plantear y priorizar problemas u oportunidades de mejora. Análisis de causas y propuesta plan de mejora.	Priorización de problemas Diagrama de Ishikawa Diagrama de Pareto AMFE (Análisis modal de fallos y efectos)
--	---	--

*Tabla 1. Metodología del Proyecto*

*Fuente: Elaboración Propia*

## 7. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 7.1. ANÁLISIS ENTORNO

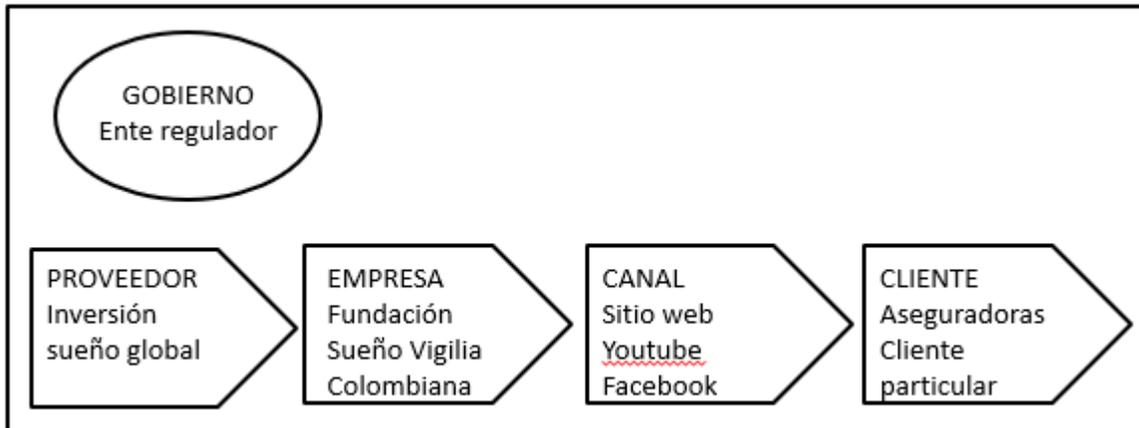
#### PESTEL

Político- legal	Esta institución está controlada por los diferentes órganos gubernamentales que controlan la salud en Colombia, los cuales, en su actividad de gobernanza, utilizan mecanismos de inspección, vigilancia y control.
Económicos	Es una institución sin ánimo de lucro por lo cual invierte sus ganancias en el desarrollo de investigación, tecnología de alta punta, todo esto, para brindar más calidad a los usuarios.
Sociocultural	La fundación cuenta con tres sedes en Bogotá para garantizar cobertura de sus servicios, y tiene objetivo de expansión nacional.
Tecnológicos	Uso de tecnología de vanguardia para la prestación de los servicios.
Ecológicos	Al ser una institución habilitada cuenta con todo el sistema de recolección de residuos hospitalarios.

*Tabla 2. Herramienta PESTEL aplicada a Fundasuvicol*

*Fuente: Elaboración Propia*

El sistema de valor dentro del cual se encuentra la organización Fundasuvicol, incluye el gobierno como ente regulador del sistema de salud colombiano. Se identifica principalmente un proveedor “Inversión sueño global” de equipos médicos e insumos, con el cual se tiene una alianza desde el principio de la fundación. En cuanto a los canales, se refiere al camino que pasa el producto antes de llegar al comprador, que en Fundasuvicol es comercializado por medio del sitio web, redes sociales y el equipo de ventas y mercadeo de la organización. Por último, los clientes principales son las aseguradoras EPS y prepagada con las cuales se tiene convenio, un bajo porcentaje es de paciente particular.

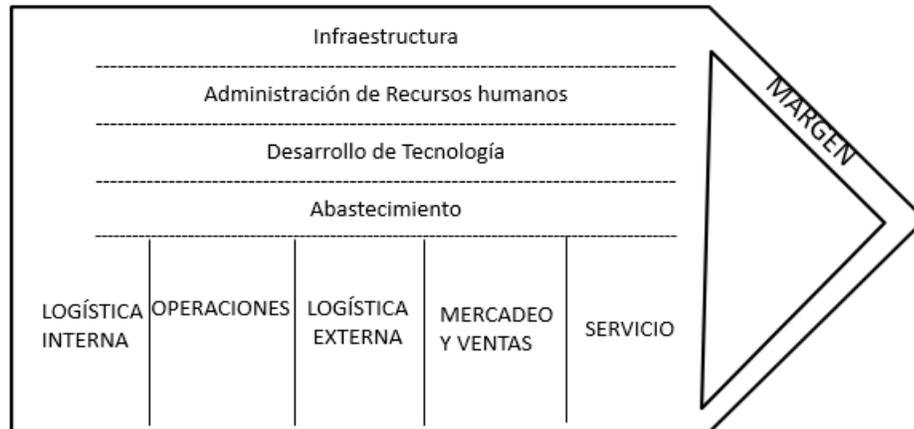


*Ilustración 3. Sistema de valor Fundasuvicol*  
*Fuente: Elaboración propia*

Dentro de la cadena de valor de la organización, se identifican tanto las actividades primarias, como las de apoyo ya que el desempeño de cada una de estas puede generar una ventaja competitiva a la organización. En la organización Fundación Sueño Vigilia Colombiana se identifican como fuentes de ventaja competitiva el desarrollo de tecnología en conocimientos, equipos y procedimientos; y el abastecimiento de insumos necesarios para la prestación de los servicios.

Por otra parte, se identifican oportunidades para generar ventaja competitiva en la infraestructura entendida como la administración general, planeación y

finanzas, además de la administración del recurso humano que incluye las actividades de contratación, desarrollo y compensaciones del personal.



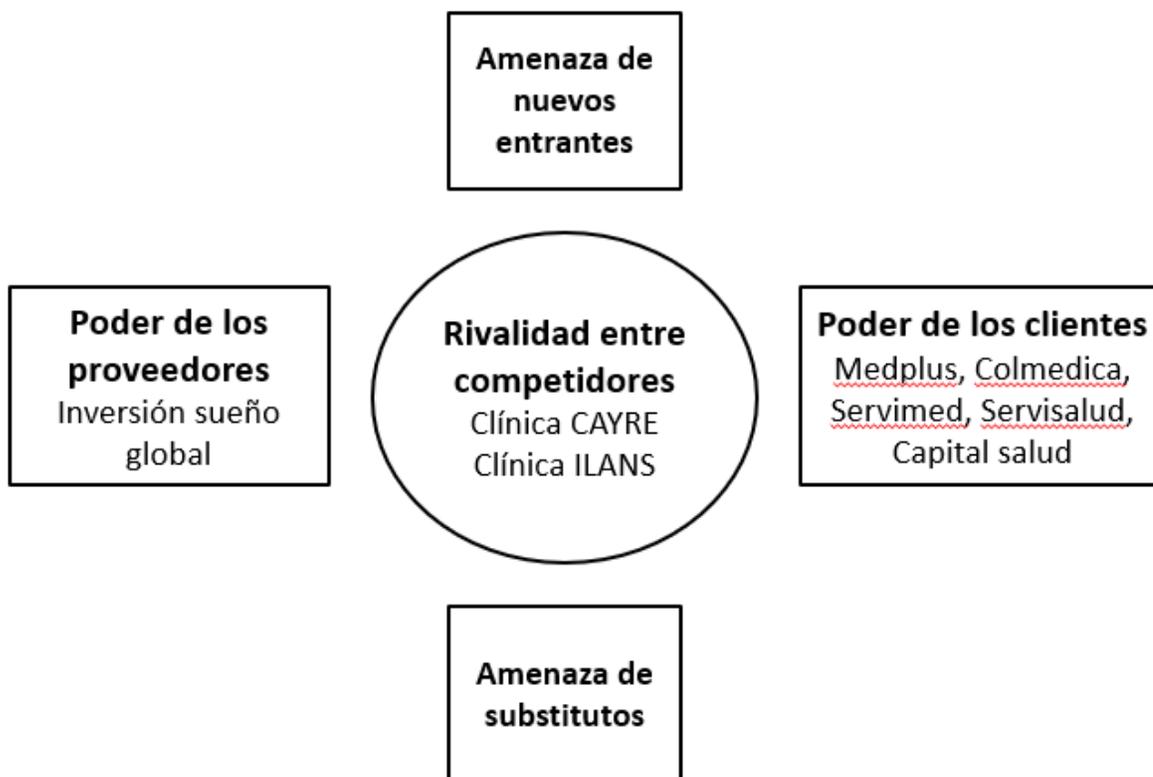
*Ilustración 4. Cadena de valor*  
*Fuente: Elaboración propia*

Análisis de las 5 fuerzas:

1. La competencia es el elemento más importante para Porter y se refiere a la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer y proteger su posicionamiento en el mercado a costa de sus rivales en el sector. En el caso de Fundasuvicol la competencia existente en el mercado incluye organizaciones que no tienen un segmento de mercado tan definido y por ende no están enfocadas en prestación de servicios sólo de trastornos de sueño. Sin embargo, muchas de estas cuentan con una trayectoria de larga data e historia en el mercado, por lo que ya tienen sus clientes fidelizados y ofrecen servicios de calidad.
2. La fuerza de un nuevo potencial de competidores en la industria puede atacar las ganancias de Fundasuvicol. Dentro de las barreras de entrada que se identificaron son altas en cuanto al capital de inversión inicial requerido para alcanzar los mismos niveles en talento humano, infraestructura y tecnología para poder ofrecer los servicios de manera pronta y de calidad. Además, las barreras gubernamentales son algunos de los mayores impedimentos para los posibles entrantes de la industria

ya que el mercado de salud tiene una gran influencia desde el punto de vista político por lo que debe cumplir con normas de habilitación. Por otro lado, el acceso a canales de distribución es una barrera baja ya que la era digital ha facilitado el conocimiento de las personas a todas las posibilidades del mercado y la diferenciación de productos también es baja teniendo en cuenta que el producto, es decir, el portafolio de servicios es muy similar y la diferenciación la marca el personal y el trato al paciente.

3. No se identifican sustitutos para los servicios y estudios necesarios para trastornos de sueño que estén disponibles en el mercado actual. Sin embargo, una posibilidad de sustitutos es la extensión de los estudios de sueño que sean realizados directamente en la casa de los pacientes, para de esta forma facilitar el acceso a este tipo de pacientes con movilidad limitada y garantizar estudios de calidad en el ambiente del paciente.
4. En cuanto al poder de negociación de los clientes, los compradores pueden influir en la rentabilidad de una industria porque pueden bajar precios o demandar mayor calidad. Para el caso de Fundasuvicol se ha identificado que es bajo el poder de negociación ya que la organización cuenta con varias alianzas estratégicas y convenios para la prestación de sus servicios. Además, son muy pocas las diferencias que hay en la prestación del servicio, pero la organización ha logrado diferenciarse en el mercado a partir de la atención al cliente, la calidad del servicio, la tecnología y la ubicación de la institución.
5. Por último, el poder de negociación de los proveedores, que son un elemento muy importante para el posicionamiento de una empresa en el mercado, porque suministran todos los insumos para la prestación de los servicios, y su poder se mide por la facilidad de estos en variar precios, condiciones de entrega, formas de pago e incluso la calidad de los productos. En el caso de Fundasuvicol el poder es bajo respecto a la fundación ya que los productos son pobremente diferenciados, y se puede encontrar una gran variedad de proveedores tanto grandes como pequeños; además de contar con relaciones y alianzas de larga data, lo que genera beneficios tanto para la organización como para el proveedor.



*Ilustración 5. Fuerzas competitivas Fundasuvicol*  
*Fuente: Elaboración propia*

Una vez realizado el análisis del entorno se aplicaron herramientas como el DOFA para conocer el sector económico de la organización e identificar estrategias que respondan adecuadamente a los factores externos a través de los factores internos de la compañía, que le permitan ser competitiva en el mercado.

Factores externos	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Factores internos		
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar cobertura de servicios a nivel nacional y realizar estudios de mercado internacional.</li> <li>• Ampliar alianzas estratégicas para aprovechar capacidad instalada. Fortalecer relaciones con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar barreras de entrada al mercado por medio de aprovechamiento de capacidad instalada para generar una economía de escala.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implementar procesos de selección de personal capacitado.</li> <li>• Definir roles, funciones y responsabilidades de cada puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo e implementación de protocolo de familia.</li> <li>• Realizar una adecuada planeación de la demanda y política de inventarios que permitan conocer los datos en tiempo real.</li> <li>• Potencializar la marca a nivel nacional a partir de estrategias comerciales, de publicidad y mercadeo.</li> <li>• Iniciar proceso de acreditación.</li> </ul>

*Tabla 3. Estrategias DOFA aplicado a Fundasuvicol*

*Fuente: Elaboración propia*

Posteriormente se realizó el Modelo CANVAS a partir de la información recolectada en la página web y durante las entrevistas con personal de la institución. Dentro de los hallazgos se encontró que la Fundación Sueño Vigilia Colombiana IPS tiene un mercado segmentado, ya que está enfocada a pacientes con trastornos del sueño, esto genera una agrupación de pacientes con base a sus necesidades de acuerdo a las patologías, y atribuye al conocimiento de dichas necesidades y un aumento en la satisfacción del cliente.

Los canales de distribución son el sitio web, redes sociales y el equipo comercial de mercadeo y comunicación. La relación con los clientes es de tipo asistencia personal basada en interacción humana durante toda la prestación de los servicios, y por medio de comunidades facilitando el contacto entre miembros que se encuentran en manejo bajo el mismo programa. Dentro de las actividades claves de la fundación se encuentran los programas de atención y seguimiento a pacientes en tratamiento CPAP que no se oferta en otras instituciones. Todo esto orientado a potenciar la propuesta de valor enfocada en el trato humano y respetuoso a los pacientes, además, de ofrecer servicios de calidad con uso de tecnología de vanguardia.

En cuanto a eficiencia, la organización cuenta con asociaciones claves, están las alianzas estratégicas con las aseguradoras, y la relación cliente - proveedor para garantizar fiabilidad de suministros. Las fuentes de ingreso para la fundación son las aseguradoras por contratación por capita y por evento, un porcentaje muy bajo son pacientes particulares con lista de precios fijos por servicios. Los recursos claves incluyen a nivel físico la planta física de las 3 sedes, intelectual y humano ya que el Director Médico es un referente nacional en trastornos del sueño. Por último, la estructura de costos de la fundación son los costos de cursos de preparación dirigidos a los técnicos del sueño, y el mantenimiento de la estructura física.

<b>Asociaciones claves</b> Alianzas estratégicas con aseguradoras y relación cliente - proveedor	<b>Actividades clave</b> Servicios de salud en el área especializada de los trastornos del sueño y la función respiratoria, con programas de seguimiento de pacientes.	<b>Propuesta de valor</b> Trato humano y respetuoso. Equipos de última tecnología para el estudio y tratamiento de cada paciente. Equipo humano altamente calificado en el Trastorno del Sueño	<b>Relaciones con clientes</b> Asistencia personal con interacción humana durante todo el servicio. Comunidades facilitando el contacto entre miembros en manejo bajo el mismo programa.	<b>Segmentos de mercado</b> Mercado segmentado: consulta y programas de atención, exámenes y laboratorio enfocado en trastornos del sueño
	<b>Recursos clave</b> Físicos: 3 sedes Humano e intelectual todo el personal asistencial especializado en sueño.		<b>Canales</b> Instalaciones propias, sitio web, redes sociales y equipo de mercadeo y comunicación	
<b>Estructura de costos</b> Costos fijos de nómina e instalación. Cursos a los técnicos del sueño, y mantenimiento de estructura física.		<b>Fuentes de ingresos</b> Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes (aseguradoras por contratación por capita y por evento, y paciente particular con lista de precios fijos)		

*Ilustración 6: Modelo CANVAS Fundasuvicol*

*Fuente: Elaboración propia*

## 7.2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

La organización Fundación Sueño Vigilia Colombiana IPS tiene una trayectoria importante de 10 años y en este momento se encuentra en una etapa de crecimiento en el mercado de salud. Cuenta con una propuesta de valor interesante no sólo para el paciente sino también para las aseguradoras.

A partir del análisis de entorno y las herramientas aplicadas, se encontró que las áreas más críticas de la organización son: financiera, gobierno corporativo y medio ambiente, lo cual es evidente en la siguiente ilustración.



*Ilustración 7. Diagrama de red aplicado a Fundasuvicol  
Fuente: Elaboración propia*

Adicionalmente se identificaron problemas en todas las áreas de la organización que posteriormente fueron priorizadas por medio de una tabulación de voto binario y comparación de acuerdo al mayor impacto en la organización y se decantaron únicamente 10 problemas listados a continuación:

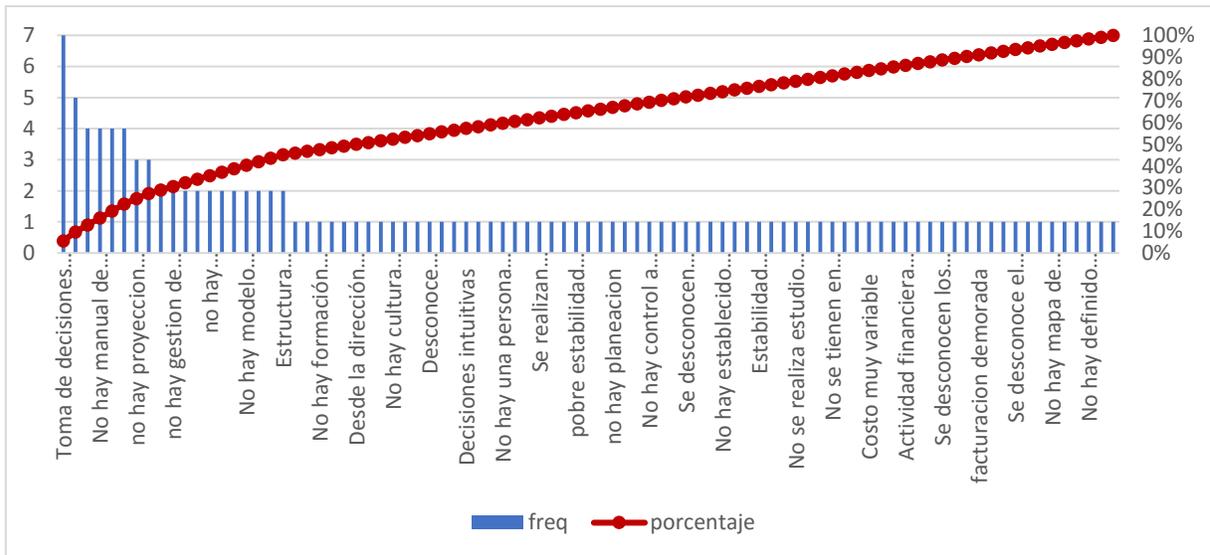
1. No hay protocolo de familia
2. No hay estructura organizacional que permita definir funciones
3. No hay manual de ética y buen gobierno
4. Se desconoce costo real de operaciones
5. No existe formalmente un responsable de cada área
6. No realizan presupuesto anual
7. No se realiza planeación
8. Toma de decisiones sin tener en cuenta estados financieros
9. No hay control diario de ingresos
10. No cuentan con área de mercadeo

Para estos problemas posteriormente se realizó un análisis de posibles causas utilizando la herramienta del Diagrama de Ishikawa o “Espina de pescado” que fue propuesto por Kaoru Ishikawa. Esta herramienta permite establecer de manera visual la relación entre problemas y sus posibles causas divididas en las 6M (mano de obra, materiales, medio ambiente, métodos, maquinaria y mantenimiento). (García Bacho, 2015) Una vez identificadas las causas se profundizan y se amplía información de causas a partir de la metodología de 5W (¿qué, ¿cuándo, ¿dónde, por qué, y quién?) y 1H (¿cómo?).

Posteriormente a todas las causas identificadas se aplicó el Principio de Pareto postulado por Vilfredo Pareto y posteriormente popularizado por el Dr. Joseph M. Juran, el cual se refiere a que en un grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto. (García Bacho, 2015) También es conocido como principio 80-20, ya que atribuye que el 80% de los problemas es causado por el 20% de las causas, y 80% de los ingresos provienen del 20% de los productos. Esto es posible representarlo gráficamente en el Diagrama de Pareto.

En el caso de Fundasuvicol, nuevamente se decantaron las 10 causas más frecuentes e importantes para la organización:

1. Toma de decisiones lineal
2. Personal no capacitado
3. No hay descripción de puestos
4. No hay manual de funciones
5. Pobre atracción de personal
6. Pobre manejo contable
7. No hay proyección organizacional
8. Software poco desarrollado
9. Poca delegación de funciones
10. No hay gestión de talento humano por competencias



*Ilustración 8. Diagrama de Pareto*

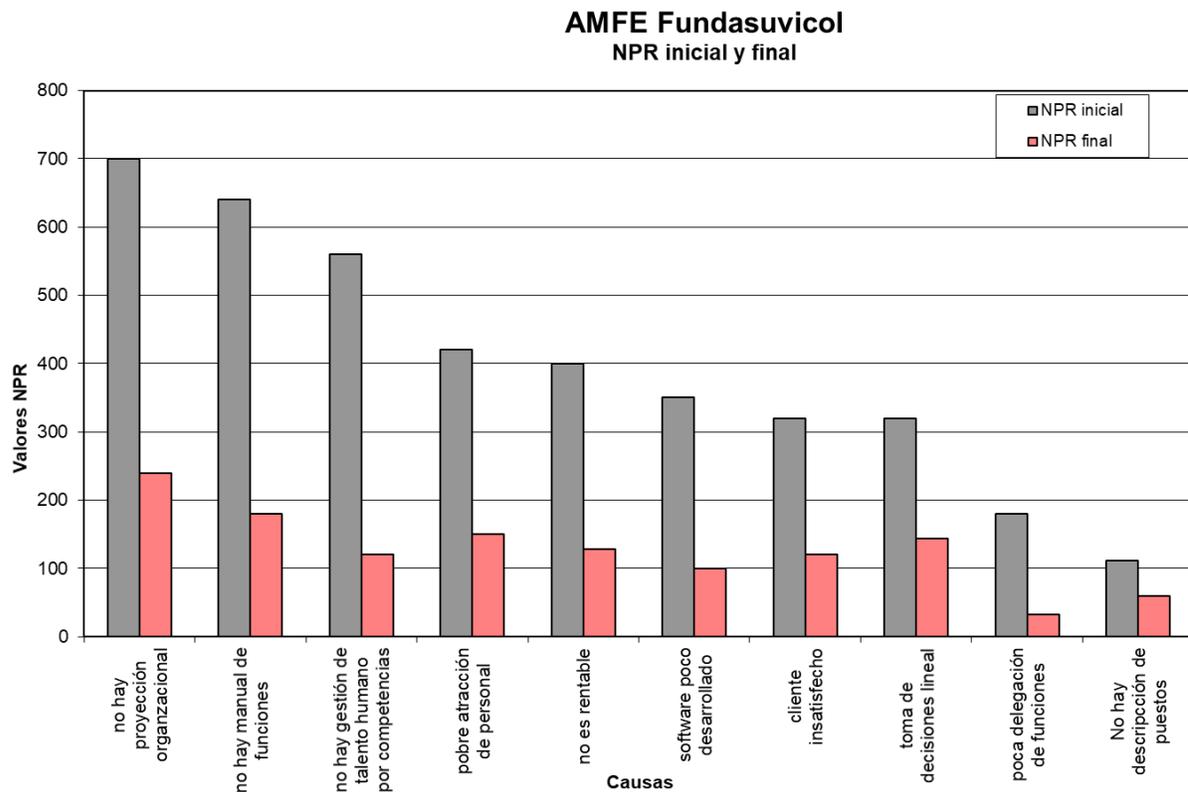
*Fuente: Elaboración propia*

De igual forma se utilizó la herramienta AMFE - Análisis Modal de Fallos y Efectos, que se utiliza para prevenir problemas futuros de calidad, mediante la detección de potenciales fallos. Una vez identificados los posibles fallos, se da una calificación en tres aspectos: severidad de sus consecuencias, ocurrencia del evento y facilidad para su detección. La calificación se da en un puntaje entre 1 y 10, con estos puntajes se obtiene el NPR al multiplicar los 3 resultados. De esta forma permita la obtención de la calidad deseada y la maximización de los beneficios derivados del proceso productivo. Se da una propuesta de acciones recomendadas y se evalúan nuevamente los tres aspectos para evaluar su impacto de mejora y se espera una disminución en el resultado del NPR. (García Bacho, 2015)

Función del Servicio	Modo de Fallo	Efecto	Causas	Método de detección	⊕	○	⊖	NPR inicial	Acción recomendada	Responsable	Acción Tomada	⊕	○	⊖	NPR final
Desconocen protocolo de familia	conflictos familiares	no hay plan de sucesión	no hay proyección organizacional	documentos institucionales	10	7	10	<b>700</b>	desarrollar protocolo de familia	familia y accionistas	SI	8	5	6	<b>240</b>
Falta objetivo común	incongruencia en procesos	no hay plataforma estratégica	no hay manual de funciones	documentos institucionales	8	8	10	<b>640</b>	socializar plataforma estratégica	dirección de cada área	SI	6	6	5	<b>180</b>
Estructura organizacional en función de estructura familiar	familia en cargos administrativos que no cumplen con perfil	no personal capacitado	no hay gestión de talento humano por competencias	perfil del cargo	8	7	10	<b>560</b>	contratación por competencias	jefe recursos humanos	SI	6	2	10	<b>120</b>
Personal no capacitado	personal no cumple con perfil de puesto	malas decisiones en los procesos	pobre atracción de personal	documentos institucionales	6	7	10	<b>420</b>	gestión de personal por competencias	jefe recursos humanos	SI	5	3	10	<b>150</b>
No análisis de entorno y competencia	no cumple con expectativas de un mercado dinámico	no maximiza ventas	no es rentable	histórico de utilidad neta	10	4	10	<b>400</b>	conocer competencia	dirección general	SI	8	2	8	<b>128</b>
Procesos contables no sistematizados	pobre manejo contable	afecta decisiones financieras	Software poco desarrollado	balance general	7	5	10	<b>350</b>	reuniones del departamento para tomar decisiones	director financiero	SI	5	2	10	<b>100</b>
No hay mapa de procesos	pobre modelo de gestión de calidad	servicios de mala calidad	cliente insatisfecho	encuesta satisfacción y telemonitoreo	10	4	8	<b>320</b>	generar modelo de gestión calidad	dirección de cada área	SI	10	2	6	<b>120</b>
No hay equipo de planeación	pobre control del costo	procesos ineficientes	toma de decisiones lineal	histórico de costo, indicadores de gestión	8	5	8	<b>320</b>	realizar reuniones de planeación	dirección general	SI	6	3	8	<b>144</b>
Toma de decisiones lineal	pobre control de procesos	procesos lentos	poca delegación de funciones	número de alianzas con aseguradoras	10	3	6	<b>180</b>	descentralizar toma de decisiones	dirección general	SI	8	1	4	<b>32</b>
Cliente interno no fidelizado	remuneración inequitativa	mal clima laboral	no hay descripción de puestos	rotación personal y ausentismo	7	4	4	<b>112</b>	realizar descripción de puestos	jefe recursos humanos	SI	5	3	4	<b>60</b>

*Tabla 4. Herramienta AMFE aplicada a Fundasuvicol  
Fuente: Elaboración propia*

El impacto en el cambio del NPR inicial en comparación con el NPR final de acuerdo con las calificaciones dadas a los tres aspectos de gravedad, ocurrencia y detección, es ilustrado en el siguiente gráfico. Posterior a implementar las acciones recomendadas, se evidencia un impacto positivo con la disminución del NPR para todas las causas.



*Ilustración 9. Gráfica valores NPR inicial y final según AMFE aplicado a Fundasuvicol*

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3. DISEÑO Y PROPUESTA EN MODELO DE NEGOCIO

Para generar la propuesta en el modelo de negocio para la empresa Fundación Sueño Vigilia Colombiana IPS se tuvo en cuenta la información recolectada a partir de las herramientas antes mencionadas para el análisis interno y externo de la organización. Se priorizaron problemas y causas

identificando las necesidades y el perfil de la organización que le permite aprovechar las oportunidades del mercado. Sin embargo, vale la pena resaltar que los cambios propuestos se deben realizar de manera gradual. Esto teniendo en cuenta que la organización no cuenta con procesos gerenciales estructurados que proporcionen una base sólida y adicionalmente tiene una cultura organizacional débil con poca adaptabilidad al cambio por lo que no está preparada para responder a cambios fuertes.

De esta manera la propuesta del modelo de negocio está enfocada en generar una proyección organizacional a largo plazo y generar una oferta de valor por medio de la mejoría en procesos internos. Desde el punto de vista financiero para lograr que el recaudo de ingreso se realice con alta rotación y permita continuar la operación, y por otro lado, realizar un proceso ágil y oportuno para alcanzar y mantener la satisfacción del cliente.

En consecuencia, se plantean las siguientes propuestas y las acciones a llevar a cabo de acuerdo con el AMFE:

- Crear un protocolo de familia que permita tener un objetivo común, definir roles y asignación de trabajos de la familia dentro de la organización basados en el perfil profesional y las competencias. De esta forma la estructura organizacional no está en función de la estructura familiar y adicionalmente permite establecer límites de propiedad y desarrollar un plan de sucesión de acuerdo con la proyección de la empresa.

Acciones:

- Desarrollar e implementar protocolo de familia.
- Gestión de personal por competencias.

- Desarrollo e implementación de un Gobierno Corporativo por medio de la junta directiva, que le permita a la empresa una toma de decisiones transparentes y objetivas para realizar procesos eficientes y garantizar el cumplimiento de los imperativos estratégicos.

Acciones:

- Descentralizar toma de decisiones.
- Reuniones Departamento Financiero para toma de decisiones.

- Plantear un direccionamiento estratégico de la organización basado en los deseos de los fundadores y familia y en los conocimientos de los accionistas. Así mismo, la plataforma estratégica debe ser socializada y conocida por todos los empleados de la organización para reforzar la cultura organizacional y trabajar en pro de un objetivo común.

Acciones:

- Generar un modelo de gestión de calidad.
  - Socializar plataforma estratégica.
  - Realizar reuniones periódicas de planeación.
- 
- Desarrollar una estructura organizacional que permita definir funciones y realizar un organigrama claro y conciso. Esto permite que el cliente interno conozca su nivel jerárquico en la organización y esté familiarizado con las funciones y responsabilidades esperadas para su cargo. De esta manera se logra tener personal idóneo y con las competencias necesarias para cada perfil y, por ende, procesos más eficientes.

Acciones:

- Realizar descripción de puestos.
- Estudio de mercado y conocimiento de competencia.

#### 7.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La organización Fundación Sueño Vigilia Colombiana IPS, es una empresa familiar que ha crecido y ganado fuerza en el mercado. Sin embargo, al ser una empresa familiar, todos los procesos administrativos y financieros recaen sobre un personal muy limitado y se hacen de manera intuitiva y no bajo un protocolo documentado, por lo cual muchas de las respuestas a las entrevistas eran ambiguas y no podía ser soportadas con documentos institucionales, además, esto atribuyó al limitado acceso a información sobre todo del área financiera.

## 8. CONCLUSIONES

La organización Fundación Sueño Vigilia Colombiana IPS lleva más de 10 años en el mercado prestando servicios enfocados en trastornos de sueño. Presta servicios de calidad y se ha interesado por mejorar el acceso y cobertura de la población en Bogotá. Sin embargo, posterior a realizar un diagnóstico de la situación actual y análisis de la empresa es evidente que tiene muchos puntos en los cuales puede mejorar.

Al ser una empresa familiar, requiere protocolizar y organizar sus procesos internos y generar un plan a futuro para mantenerse en el mercado. Esto con el fin de evitar conflictos familiares y garantizar la proyección de la institución a cargo de personal que no necesariamente tiene que ser parte de la familia.

La implementación de herramientas para el análisis de una empresa específica en el mercado es útil no sólo para ampliar la información de la organización sino para conocer el sector económico y las oportunidades de penetración del mercado. A través de la propuesta del modelo de negocios basado en el Business Model Canvas se llega a la interpretación rápida visual de los procesos de una empresa que le permiten crear valor para los clientes y generar ingresos, así como para encontrar elementos que generen una ventaja competitiva en el mercado.

## 9. REFERENCIAS

- Arenas Cardona, H. A. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), pp 252-258.
- Bañegil, T., Hernandez, R., & Barriuso, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de extremadura. *Tourism and Management studies*, 140 - 151.
- Campos Vicedo, R. (2016). *Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en BRILDOR, S.L.* Valencia: Alcoy.
- Gaitán Riaño, S. (2009). Gobierno corporativo es Colombia, Tendencias actuales. *Universidad EAFIT.*, pp 137-153.
- García Bacho, C. &. (2015). *Regulación de la Calidad y Seguridad Industrial, Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y Herramientas de Calidad para la Mejora Continua. Tomo I.* España: Universidad Internacional de La Rioja.
- Lozano Posso, M. (s.f.). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi*, pp 49-67.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar.* Madrid.
- Osterwalder, A. &. (2011). *Business Model Generation.* Barcelona: DEUSTO Centro Libros PAPP.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, pp 61-78.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

## 10. ANEXOS

### 10.1. MÉTODO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTAS

Las preguntas serán evaluadas con una calificación de 1 a 4 bajo las siguientes características:

Valor	Significado	Plan de Acción Sugerido
4	Con respecto al tema la empresa conoce, lo tiene implementado y realiza las acciones correspondientes para garantizar mejoramiento continuo	Asegurar los indicadores de mejoramiento y verificación de su cumplimiento
3	Con respecto al tema, la empresa conoce, lo implementa pero no lleva cabo acciones de mejora ni hay un seguimiento	Debe iniciar una valoración de las acciones prioritarias y asignar responsables para su cumplimiento, determinado los recursos necesarios.
2	Con respecto al tema la empresa tiene nociones, no lo implementa y no lleva a cabo acciones para garantizar mejoras en la organización	Asegurar un proceso de capacitación en el tema de establecer necesidades para asegurar los planes de acción correspondientes.
1	La empresa no tiene nociones del tema, no lo implementa, ni lleva a cabo acciones de mejoramiento.	Debe iniciar un proceso de capacitación, revisar las necesidades de las áreas, establecer prioridades y asignar recursos.

## 10.2. ENTREVISTAS

Cada entrevista identifica al responsable de cada área en la organización que respondió las preguntas y posteriormente la calificación dada por el empresario. Al final de cada capítulo debe desarrollar un DOFA del área en conjunto con la persona entrevistada.

### I. INNOVACIÓN

**(Dr. Franklin Escobar – Fundador y Director Científico)**

**(Dra. Claudia Sarmiento – Fundadora y Gerente General)**

Objetivos:

- ✓ Evaluar a la empresa en su nivel de innovación en gestión
- ✓ Identificar el nivel de innovación en tecnología de la empresa
- ✓ Evaluar a la empresa en gestión de Inversión en Innovación
- ✓ Evaluar la empresa en sus procesos de integración en innovación

Innovaciones en Gestión

1. ¿Ha realizado mejoras en su proceso de producción (bien o servicio) para ser más competitivo?

Si se han realizado mejoras en la prestación de nuestro servicio, se busca prestar los servicios de más alta calidad según las últimas tecnologías, según lo que sale en el mercado se van mejorando y cambiando los modelos.

Calificación 4

2. ¿Ha realizado cambios en diseño que afecten positivamente la funcionalidad del producto (bien o servicio)? ¿Hace cuánto tiempo?

Si, actualmente se está realizando los cambios para la prestación del servicio de polisomnografía, se busca cambiar el protocolo de atención, de igual manera se está creando una línea de atención domiciliaria.

Calificación 4

3. ¿Ha cambiado esquemas en los procesos de producción y ha evidenciado mejoras en su desempeño? ¿Qué cambios ha hecho?

Se han realizado cambios en cuanto a la forma de atención al cliente, incluyendo al mismo más en los procesos.

Calificación 4

4. ¿Se documenta el Gerente en Procesos de Pensamiento Gerencial y toma decisiones comprendiendo la empresa como un sistema holístico? ¿Hace cuánto tiempo?

No.

Calificación 1

5. ¿Ha incorporado nuevo conocimiento, producto de capacitación permanente o por contratación de personal calificado para cada cargo en la organización?

Se está en constante capacitación, no solo técnica sino también de atención al cliente, con la finalidad de mejorar en la prestación de los servicios.

Calificación 4

6. ¿Ha introducido un nuevo producto (bien o servicio) al mercado a partir de las necesidades que han manifestado sus clientes? Mencione cuántos nuevos productos o servicios ha logrado desarrollar en los últimos tres años bajo este parámetro.

Según las sugerencias de nuestros clientes hemos adaptado nuestro modelo de atención según sus necesidades, por esta razón, por ejemplo, creamos la atención domiciliaria.

Calificación 4

7. ¿Tiene balanceada la planta de producción (bien o servicio) de tal manera que se logre un cumplimiento del 100% de los servicios de acuerdo a la necesidad del cliente? Evidencie el cumplimiento de la entrega de pedidos de acuerdo a las necesidades del cliente

Es lo que se busca que la ocupación y el cumplimiento sean del 100%.

En nuestras diferentes sedes se pretende dar cumplimiento a esto.

Calificación 3

#### Innovación en tecnología

1. ¿Ha implementado software de apoyo administrativo o tecnologías para la gestión de información en su empresa?

Módulo contable, ventas, compras, facturación, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Actualmente es manejado por plataformas gratuitas online.

Calificación 3

2. ¿Tiene sistematizado el proceso de demanda de servicios y su seguimiento en tiempo real?

No se realiza en tiempo real, pero sí está sistematizado.

Calificación 3

3. ¿Tiene sistematizado el proceso de nómina y articulado al software administrativo?

Se está trabajando en incorporarlo.

Calificación 3

4. ¿Está sistematizado el proceso de producción y se encuentra incorporado al módulo de costos e inventarios?

NO

Calificación 1

#### Inversión en innovación

1. ¿La empresa invierte en Investigación y Desarrollo (I+D) para mejorar competitividad en el mercado? Verificar montos de inversión en partidas contables

Uno de nuestros ejes centrales es la investigación por lo que se realiza inversión en estas áreas.

Calificación 4

2. ¿Ha desarrollado innovaciones en productos (propios o importados) o servicios y ha registrado patentes o derecho de propiedad intelectual?

Tenemos un producto el cual está en proceso para ser ofertado.

Calificación 4

3. ¿Destina recursos para capacitación del talento humano buscando fortalecer una ventaja competitiva? Mencione los objetivos propuestos en esta inversión

Si, actualmente mensualmente se capacitan por ejemplo a los técnicos del sueño para que estos mejoren sus habilidades.

Calificación 4

4. ¿De las utilidades de la empresa destina un porcentaje para explorar y conocer la tendencia y desarrollo del mercado internacional relacionado con su bien o servicio?

NO

Calificación 1

#### Integración en procesos de Innovación

1. ¿Conoce y/o hace parte de clúster, redes de ciencia y tecnología del sector de la empresa al que pertenece?

Si hacemos parte por medio de la Universidad Nacional a diferentes centros de investigación.

Calificación 4

2. ¿Conoce o ha escuchado de los CDT (Centros de Desarrollo Tecnológico) y para qué sirven?

Sí

Calificación 4

3. ¿Comparte con empresarios de su misma actividad o de la cadena productiva la evolución que tiene el producto (bien o servicio) en el mercado como insumo para Innovación?

Sabemos quiénes son nuestra competencia, en ocasiones nos reunimos, pero no compartimos información.

Calificación 3

4. ¿Desarrolla nuevos productos o servicios que compitan en el mercado local con la competencia internacional? ¿Cuáles? Especifique.

No, es un mercado que aún no exploramos mucho.

Calificación 2

5. ¿Conoce cuáles son sus necesidades de desarrollo tecnológico que tiene la empresa frente al sector y cuantifica su nivel de inversión? Verifique que hay identificado

Si, aunque no la tenemos aún cuantificada.

Calificación 3

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene en cuenta el mercado internacional</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realiza inversión en investigación</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El mercado internacional como una población aun no explorada</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La competencia internacional</li> </ul>

## **MERCADEO**

**(Dra. Claudia Sarmiento – Fundadora y Gerente general)**

**(Ana María Cubillos – Jefe de Atención al Usuario y Comunicaciones)**

Objetivos:

- ✓ Se evaluará la empresa con respecto al desarrollo de esta área.
- ✓ Se determinará el desarrollo del producto y su planeación con respecto al mercado;
- ✓ El conocimiento del cliente al cual se quiere llegar;
- ✓ La forma como se llega al mercado y la presentación del producto.

Mercadeo

1. ¿Hay un área de mercadeo y ventas y se cuenta con la persona o personas responsables de esta área?

No hay un área, la responsable del mercadeo es la Gerencia General y Administrativa y el apoyo de la Dirección Científica.

Calificación 1

2. ¿Maneja objetivos y Estrategias de Mercadeo y Ventas? ¿A qué tiempo los fija? (6 meses, un año a cinco años) ¿Están alineados con la Visión de la empresa? Explique.

No

Calificación 1

3. ¿Investiga su entorno competitivo (Sector, competencia, Tendencias, Demanda actual y potencial, otros) y utiliza esta información para desarrollar el Plan de Mercadeo y Ventas anual? Y ¿Cómo accede usted a esta información?

Sí, se conoce a través de la Dirección Científica y se utiliza para desarrollar el Plan de Mercadeo y Venta.

Calificación 4

- 4.Cuál es el tamaño de su mercado en ventas o demanda (Especificar en pesos, unidades y participación %)? Adjunte datos y las cifras-

Confidencial

Calificación 1

#### Producto / Servicio

1. ¿Tienen sus Productos y/o Servicios un valor diferenciador frente al de sus competidores? ¿Cuál sería ese diferenciador? (Explique).

El Director Científico y miembro de la Junta Directiva tiene un conocimiento muy amplio del producto y las tendencias, es miembro de la principal asociación que maneja el producto y tiene un grupo de investigación avalado por Colciencias para el producto.

Calificación 4

2. ¿Sus productos y/o servicios innovadores tienen registrada la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio - Oficina de Registros y Patentes?

Ante la Secretaría Distrital de Salud y el Ministerio de la Protección Social.

Calificación 4

3. ¿Tiene establecido formalmente un protocolo y un responsable para el diseño y desarrollo de estos nuevos productos y/o servicios?

Sí la Dirección Científica.  
Calificación 4

4. ¿Esta su empresa investigando FORMALMENTE con sus clientes y consumidores sobre sus preferencias, necesidades, deseos y gustos para crear, modificar o mejorar los productos y servicios actuales de su empresa?  
¿Cómo lo hace?

NO  
Calificación 1

#### Servicio al cliente

1. ¿Está definido formalmente el proceso de atención a clientes en lo que respecta a responsables y manejo de quejas, reclamos, devoluciones, etc. con indicadores de control? Adjunte Indicadores.

Sí está definido un proceso de atención a clientes, de acuerdo a la población de cada aseguradora, se establece una muestra significativa del 30%. De esta manera se establecen objetivos mensuales y las auxiliares administrativas realizan encuestas de satisfacción en cada una de las sedes posterior a la atención del paciente. Estas son recopiladas y enviadas al Jefe de Atención al Usuario, quien hace una revisión de cada una de ellas dando prioridad a las quejas y reclamos, una vez identificado los casos se realiza telemonitoreo con el paciente para ampliar la información del evento. Posteriormente se debe comunicar a la persona adscrita a la organización para que dé una respuesta al caso y esta es después revisada por la Directora General antes de dar respuesta oficial al paciente. El tiempo promedio entre la queja y la respuesta, es de 10 días.

Adicionalmente, se realiza encuesta de satisfacción a todos los pacientes sometidos a estudios durante la noche, se tabulan los resultados y se da un informe a las aseguradoras y a la Secretaría de Salud y se realiza telemonitoreo aleatorio a todos los pacientes atendidos de todas las aseguradoras y de cualquier sede, para identificar quejas, reclamos o felicitaciones que no se dejaron en el buzón.

Se ha identificado que la sede Country es la que recibe mayor número de quejas, posiblemente debido a que es la más grande y con mayor volumen de pacientes y el servicio de mayores quejas es Polisomnografía con titulación CPAP y en general el servicio de atención telefónica para el agendamiento de citas.

Calificación 4

2. ¿Su empresa documenta el servicio posventa (PBX, encuestas, visitas gerenciales a clientes, etc.) y lleva estadísticas de control para establecer el nivel de servicio y cómo mejorarlo?

Reciben visitas de todos los convenios y les realiza auditoría de la prestación de los servicios y de quejas y reclamos cada 2 o 3 meses. No realizan encuesta de satisfacción a las aseguradoras.

Calificación 4

3. ¿La empresa cuenta con un programa de fidelización de clientes o consumidores? Explique

No cuenta con un programa establecido, sin embargo, de acuerdo a las encuestas de satisfacción, se ha encontrado un alto porcentaje de pacientes fidelizados. Además, han implementado medidas desde el área de comunicación en redes sociales, sitio web y YouTube promocionando servicios de la IPS y reconocimientos de investigación y uso de tecnología de vanguardia.

Calificación 3

#### Precio.

1. ¿Conoce los precios de su competencia y cómo los fija? ¿Cuáles son?

No

Calificación 1

2. ¿Tiene establecido un modelo para la fijación de precios? Explique qué variables utiliza para definir dicho precio.

Precios sugeridos por IDIME.

Calificación 4

3. ¿Su empresa tiene formalmente una política de precios definida? (descuentos por volumen, descuentos pronto pago, descuentos por lanzamiento, descuentos promocionales, etc.)

NO

Calificación 1

4. Conoce ¿cuál ha sido el comportamiento del precio de sus productos o servicios en el mercado el último año, qué porcentaje de variación presenta en el último año?

Si conozco el comportamiento del precio de los servicios ofertados y no presenta variación  
Calificación 4

#### Consumidor y Cliente.

1. ¿Conoce cómo es el proceso de compra de sus clientes y consumidores? (Quién compra, Cómo, Cuándo, Cuánto, Cada cuánto, Por qué, etc.) (Perfil de consumo de sus clientes)

Parcialmente  
Calificación 2

2. ¿Su empresa segmenta o mide del tamaño de su mercado? – Adjunte las variables utilizadas para segmentar

Parcialmente. Se utiliza la epidemiología de la prevalencia de apnea hipoapnea de sueño  
Calificación 2

3. ¿Hace regularmente investigaciones de mercados, mediante encuestas, entrevistas a profundidad, grupos focales a clientes y/o consumidores? Qué medios tiene establecidos (Encuestas Internet, vendedores, telemarketing, PBX, proveedores, etc.)

No  
Calificación 1

#### Comunicación

1. ¿Tiene establecida la empresa un presupuesto anual de Comunicación? Y ¿Qué criterios utiliza para definir el porcentaje de inversión total y por medio? (Tv, Radio, Folletos, páginas amarillas, etc.)

La empresa no tiene un presupuesto establecido para comunicación, durante el año, la Jefe de Atención al Usuario y Comunicaciones debe evaluar las pautas y canales de distribución que considere de beneficio para la empresa y debe hacer solicitud formal a la Dirección General para su aprobación.  
Calificación 3

2. ¿Lleva formalmente un control (estadístico y rentable) para medir la efectividad de las diferentes estrategias de comunicación desarrolladas mes a mes o anual?

No llevan un control formal enfocado en la medición de efectividad, tampoco han visto un beneficio o aumento en ventas desde el desarrollo de sitio web o YouTube. Esto se debe a que el porcentaje de pacientes que atienden a la IPS son por convenios con aseguradoras y muy poco porcentaje es de manera particular.

Calificación 2

#### Canales de Distribución.

1. ¿Tiene claridad sobre los criterios para definir las estrategias de oferta y expansión de servicios? (intramurales, extramurales, etc.)

No

Calificación 1

2. ¿Conoce cómo su competencia directa distribuye productos y/o servicios? y ¿Cuáles son sus políticas de descuento y negociación por canal? - Adjuntar cuadro comparativo.

No

Calificación 1

3. ¿Utiliza su empresa el Internet (Web 2.0, 3.0) como estrategia de distribución de productos y/o servicios (intercambio de información, servicios postventa, carrito de compras, etc.)?

No

Calificación 1

4. ¿Desarrolla una estrategia de logística inversa para mejorar su capacidad competitiva (recuperar activos, mejorar rentabilidad, por legislación, contacto con el canal y consumidor,)?

No

Calificación 1

### Control de ventas

1. Se tiene definida un área de ventas y un responsable del área. Revise organigrama y perfil del cargo.

No

Calificación 1

2. ¿Están definidos los objetivos de ventas y presupuestos mensuales, anuales, por zona, por cliente, por vendedor y por producto y/o servicio? Están alineados con el plan de mercadeo de la compañía

No

Calificación 1

3. ¿Tiene establecida políticas de remuneración o de la composición salarial (sueldo base, comisiones, incentivos, extralegales y otros) a los vendedores (comercialización de servicios)

Si

Calificación 4

4. ¿La compañía invierte en capacitación y formación integral de la fuerza de ventas?

Si

Calificación 4

5. ¿Tiene definido un proceso de selección y reclutamiento de nuevos vendedores tanto con sus empleados internos (plan de carrera) o hacia el mercado laboral externo?

No

Calificación 1

6. La compañía formalmente registra y reacciona frente al mercado cuando existen variaciones en los indicadores de ventas (tiempo) y se realizan correcciones a tiempo (caídas de las ventas, pérdida de clientes o proyectos). Justificar.

Si. Hay un líder de agendamiento y un líder para exámenes de sueño que indican cuándo baja la demanda para montar estrategias.

Calificación 4

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay control en estrategias de comunicación</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso establecido de atención al cliente</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se tiene relación con la competencia</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene en cuenta la competencia</li> </ul>

## II. ESTRATEGIA

**(Dra. Claudia Sarmiento – Fundadora y Gerente General)**

Objetivos:

- ✓ Evaluar la existencia de un planteamiento estratégico frente al sector
- ✓ Determinar los elementos (internos y externos) que ha considerado el empresario, para fundamentar su postura estratégica
- ✓ Diagnosticar la coherencia de la estrategia de la empresa con su estructura organizacional
- ✓ Evaluar La coherencia existente entre la fijación de objetivos y la planeación y estructura que aporta el empresario a su empresa para el logro de dichos objetivos.
- ✓ Evaluar en qué grado el empresario ha planeado el crecimiento y consolidación de la organización, tomando en cuenta variables administrativas que la hagan única como empresa.

Planteamiento estratégico frente al sector

1. ¿Tiene claro cuál es la razón que lo motivó a entrar en esta actividad empresarial?

SI

Calificación 4

2. ¿Tiene claro qué factores consideró como ventajas para ingresar al sector donde se desempeña? (Capacidad de negociación, Modo de operación, Capacidad tecnológica, Experiencia, Producto o servicio con potencial)

Parcialmente

## Calificación 2

3. ¿Ha realizado contactos con diferentes actores del sector donde se encuentra? Cuáles (Gremios, Cámara de Comercio, Asociaciones, Grupo de Consumidores, Proveedores, Instituciones del Estado, ONG)

Parcialmente  
Calificación 2

## Planeación Estratégica.

1. ¿Sabe cómo será su empresa dentro de (tres, cinco, diez años)?

No  
Calificación 1

2. La empresa ha formulado una Visión: ¿Está documentada y socializada?

Si  
Calificación 4

3. Se han formulado objetivos corporativos, están documentados, se han socializado y son parte del quehacer permanente de las personas de la empresa? (objetivos de corto plazo, mediano plazo, largo plazos)

Parcialmente  
Calificación 2

4. ¿Se han formulado estrategias genéricas y específicas para la empresa, para cada una de las áreas de la empresa, están alineadas?

No  
Calificación 1

5. Está definido el horizonte de tiempo para realizar el ejercicio de planeación estratégica (se tiene documento, quiénes participan, etc.)

No  
Calificación 1

Factor externo

1. Conoce claramente los principales elementos que el sector valora como “Factores Claves de Éxito”.?

Califique los siguientes:

	Excelente	Bueno	Malo
Calidad		X	
Precio	X		
Estructura		X	
Imagen	X		
Soporte al cliente		X	
Creación de nuevos productos		X	
Otros		X	

2. ¿Tiene identificada la dimensión de las principales Oportunidades y Amenazas que provienen del entorno?

Si

Calificación 4

3. ¿Tiene identificada las Barreras de Entrada que posee el sector?

Si

Calificación 4

4. ¿Tiene Identificada las Barreras de Salida que posee el sector?

Si

Calificación 4

5. ¿Conoce las principales tendencias del sector en el que se encuentra la empresa?

Si

Calificación 4

6. ¿Prevé cuáles de las tendencias identificadas dentro del sector son las que más le afectarán a la empresa a mediano plazo?

Si

Calificación 4

7. ¿Tiene claro cómo va a aprovechar las oportunidades de crecimiento que le ofrece el mercado?

Si

Calificación 4

8. ¿La empresa tiene estructurada su cadena de valor, dispone de documentación?

Si

Calificación 4

#### Factor interno

1. ¿Se ha planeado el crecimiento de la estructura empresarial?

Parcialmente

Calificación 2

2. ¿Existe unanimidad de las expectativas que tienen los socios con la empresa y están alineadas con los objetivos?

Si

Calificación 4

3. Se conoce claramente cuáles son las fortalezas internas de la empresa que se pueden constituir en ventajas competitivas.

Si

Calificación 4

4. ¿La empresa posee y/o puede desarrollar ventajas competitivas específicas en: (Ventaja descripción: En qué consiste específicamente esta ventaja competitiva) (calidad, proceso productivo, tecnología utilizada, capacidad de producción, ubicación geográfica, fidelización de clientes, canales de distribución, dominio sobre proveedores, productos o servicios innovadores,

amplia gama de productos o servicios, capital humano con alto conocimiento, otros)?

Parcialmente  
Calificación 2

5. ¿El diseño de los productos o servicios se ha soportado en estudios del mercado objetivo?

Parcialmente  
Calificación 2

6. ¿Los directivos han decidido claramente quiénes son sus clientes estratégicos y cuáles no?

Parcialmente  
Calificación 2

#### Crecimiento – Consolidación

1. ¿La empresa tiene claro la estrategia de crecimiento y su proyección?

Parcialmente  
Calificación 2

2. ¿El crecimiento planeado (o esperado) está soportado en las ventajas competitivas identificadas?

Si  
Calificación 4

3. ¿Se realiza seguimiento permanente al logro de los objetivos estratégicos formulados?

Parcialmente  
Calificación 2

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene documentado ningún proceso</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se conocen las ventajas competitivas</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes brechas entre los precios de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un proceso de planeación</li> </ul>
---	---

### III. OPERACIONES O PRODUCCIÓN

**(Milena Herrera – Administradora, Tecnóloga en Ingeniería industrial)**

Objetivos:

- ✓ Identificar cómo se planea las operaciones, la producción o la prestación del servicio.
- ✓ Identificar la capacidad de oferta en bienes o servicios que tiene la empresa.
- ✓ Evaluar la visión que tiene del proceso desde su inicio hasta su finalización.

Caracterización área de producción o de servicios

1. ¿Existe un área formalizada y estructurada de la producción de servicios de salud?

No existe, no está en el organigrama, sin embargo, la producción de los servicios está a cargo de Dirección General.

Calificación 2

2. ¿Tiene fijados objetivos y estrategias para su empresa con respecto a producción o servicios? ¿qué grado de socialización está desarrollado? adjunte los objetivos y estrategias.

En el momento hay objetivo de crecimiento a nivel nacional (Ibagué, Villavicencio) con el mismo portafolio de servicios. Dentro de las estrategias está el estudio de mercado y necesidades de las aseguradoras con las cuales ya existe convenio y el volumen de población en estas ciudades. No se tiene pensado agregar nuevos servicios en el momento.

Calificación 4

3. ¿Están definidas, documentadas y socializadas las estrategias del área de producción o de operaciones?

Se definen y se socializan objetivos en el comité mensual con Dirección General. Se dejan documentadas en el acta de cada reunión.

Calificación 4

### Capacidad de producción o de operaciones

1. ¿Puede determinar la capacidad de producción o de prestación de servicios que tiene la empresa: Instalada, Disponible, Utilizada? (Por área o tipo de productos)

Sí, la administradora es la encargada de determinar la capacidad de producción para cada servicio.

Calificación 4

2. ¿Están documentados los cálculos de capacidad para todos los productos o servicios?

Se conocen los cálculos de capacidad instalada en todos los servicios, sin embargo, se ha identificado que el servicio de consulta es el más variable dado que depende del recurso humano.

Calificación 4

3. ¿Maneja su empresa estándares de tiempo para la determinación de la capacidad de recurso humano, máquinas o equipos, líneas de producción o de operación?

Sí, por habilitación y normatividad se encuentran todos los servicios con cronograma e indicadores de oportunidad para las aseguradoras.

Calificación 4

### Procesos

1. ¿Tiene su empresa programas o técnicas de apoyo a la operación o producción, documentadas, que faciliten el desarrollo de los procesos, para la obtención de bienes y/o servicios?

Por cada servicio hay una guía de atención y protocolo documentado.

Calificación 4

2. ¿Están definidos y documentados los diagramas de cada uno de los productos y/o servicios que presta?

No hay diagramas documentados de cada producto.

Calificación 2

3. ¿La empresa está certificada, qué certificaciones la acreditan (ISO 9001, ISO 14000, IQNET (Certificación network), BASC (Business Alliance for Secure Commerce), Acreditación ICONTEC, Habilitación, Otra)?

La empresa cuenta con habilitación, pero no cuenta con ninguna acreditación, aunque sí está en los planes.

#### Calificación 2

#### Planeación y programación de producción o de operaciones

1. ¿Existe integración de las áreas de mercadeo y ventas con producción que permita alinear la oferta con la demanda?

Si, se evalúa de acuerdo a la capacidad instalada para responder a la demanda y de acuerdo a eso se realizan estrategias de mercadeo.

#### Calificación 4

2. ¿La empresa cuenta con un área, departamento o responsable de Planeación y control de producción o de operaciones?

No hay un área responsable de planeación.

#### Calificación 1

3. ¿Está definido un proceso documentado para la planeación de las actividades y necesidades de producción y/o servicio en la empresa?

No, se evalúan necesidades según salen durante el año y se habla con Dirección General sobre cómo responder a las necesidades.

#### Calificación 1

4. ¿Qué tanto está tercerizado su proceso de producción de servicios de salud? Está documentado un proceso de outsourcing para la elaboración de productos y/o prestación de servicios. ¿En qué porcentaje?

Medicamentos y estudios de radiología se tercerizó con Servisalud, desconoce porcentaje.

#### Calificación 4

#### Servicios

1. ¿Su empresa ha diseñado y documentado estrategias en la prestación de servicios (En sus propias instalaciones, en forma externa, donde el cliente los solicita, de composición mixta)?

Por cada servicio se tiene un protocolo y portafolio para la adecuada prestación de servicios.

Calificación 4

2. ¿Están desarrolladas y documentadas las estrategias que definen su servicio con respecto a la competencia? (Total, Parcial, Están en proceso de documentación, No se tiene información)

No hay documentación ni se realiza estudio de mercado para conocer la competencia.

Calificación 1

3. ¿Están identificadas las competencias, habilidades y destrezas que ofertan para la prestación del servicio?

Si, para cada servicio se entrega un portafolio a las aseguradoras que incluyen competencias, actividades y habilidades.

Calificación 4

4. ¿Existe protocolos definidos en las relaciones de contacto con los clientes (Alto, Medio, Bajo)?

Medio, en el momento del contrato se establecen los protocolos con las aseguradoras y se realizan visitas periódicas.

Calificación 4

#### Gestión de compras, suministros e inventarios

1. Con respecto a sus proveedores, ¿Está definido un procedimiento claro y documentado para su selección, lo puede describir? (Si, No)

Sí, hay un Comité de Compras y contamos con un protocolo que tiene requisitos para los proveedores.

Calificación 4

2. ¿Existe una técnica documentada para la gestión de compras y suministros?

Reunión trimestral en Comité de Compras y de acuerdo al inventario y necesidades, se aprueban las nuevas compras.

Calificación 4

3. ¿Maneja un programa documentado y estructurado de logística que integre todas las necesidades de la empresa?

No hay un programa documentado, se evalúa de acuerdo a las necesidades en el momento y no se está desarrollando nada en el momento.

Calificación 1

4. ¿Tiene su empresa definida y documentada un programa de gestión de inventarios? (materias primas, componentes, productos en proceso, productos terminados, suministros de oficina, cafetería, aseo general)

En Excel manejamos el inventario, hace poco contratamos un externo para desarrollar un programa y manejar el inventario. Se gestiona por semaforización para prevenir el vencimiento de insumos.

Calificación 3

5. ¿La empresa dispone de una metodología documentada para el cálculo de las necesidades de inventarios que responda a las exigencias de la demanda, tanto de productos como de servicios?

Se conocen las necesidades exactas del servicio de polisomnografía y CPAP para cada sede, el resto de servicios no, porque es muy variable en cada mes.

Calificación 4

#### Diseño y distribución de planta

1. ¿Conoce con certeza si la ubicación geográfica de la empresa es (favorable con respecto a clientes y proveedores o no es favorable con respecto a clientes y proveedores)?

Si, el crecimiento de la empresa ha sido orientado a las necesidades y nuevos convenios que se han hecho y el tipo de pacientes que se espera que lleguen a cada sede. El objetivo de la organización es crecimiento nacional (Ibagué, Fusa y Villavicencio) orientado a las demandas de las aseguradoras con mayor volumen de pacientes.

Calificación 4

2. ¿La infraestructura de la empresa es de: (Buenas condiciones y representa el objeto de la empresa, Buenas condiciones pero no de acuerdo al objeto de la empresa)?

Por habilitación debe estar en buenas condiciones para el objeto de la empresa.

Calificación 4

3. ¿Están claramente definidas y demarcadas las áreas de producción o de operación en la empresa?

Si, por medio de avisos en cada una de las áreas de los servicios y también en el área administrativa.

Calificación 4

4. ¿El diseño de planta actual le permite desarrollar ventajas frente a sus competidores?

Si, están bien distribuidas y con amplios espacios, aunque se desconoce diseño de planta de la competencia.

Calificación 4

5. ¿Existen elementos de prevención y de seguridad en cada uno de los lugares de trabajo?

Si, por habilitación están demarcadas algunas áreas y escaleras. Además, cuenta con equipo de la organización de primer respondiente y adicional hay convenio con EMI para tener un segundo concepto.

Calificación 4

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de inventarios</li> <li>• No cuentan con área de planeación y control de productos</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica y plan de crecimiento a nivel nacional</li> <li>• Conocimiento y cálculo de capacidad de producción</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercado para conocer estrategias de servicios</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con ningún certificado de acreditación</li> </ul>

#### **IV. FINANZAS**

**(Dra. Claudia Sarmiento – Fundadora y Gerente General)**

**(Alberto García - Gerente Administrativo)**

### Objetivos:

- ✓ Evaluar el sistema de información y gestión financiera
- ✓ Evaluar la planeación de los recursos financieros en la organización
- ✓ Evaluar el sistema de costeo de la empresa

### Contabilidad.

1. ¿Se registran en tiempo real todas las operaciones que realiza la empresa en un software contable? verifique e identifique software y quién realiza el registro.

No, se registran mensual por el auxiliar contable en software es work.

Calificación 1

2. ¿Se lleva diariamente archivo de todos los soportes de las operaciones financieras que realiza la empresa, con su respectivo consecutivo? (facturas de venta, recibos de caja, comprobantes de egreso, remisiones, facturas de compra, etc.)

Parcialmente. La contadora realiza este proceso pero no diariamente, según lo establecido en la institución se realiza mensual.

Calificación 2

3. ¿El contador entrega los primeros 10 días de cada mes el informe de los estados financieros de acuerdo al movimiento del mes inmediatamente anterior? Verifique estados financieros

No, se realiza mensual. La contadora realiza este proceso pero por políticas de la institución se realiza por trimestre

Calificación 1

4. ¿Evalúa el gerente con el contador resultados financieros para comprender comportamientos de ventas, utilidad, compras, endeudamiento y liquidez?

Si, trimestralmente se realiza una reunión.

Calificación 3

5. ¿Contablemente se tiene definido el monto de caja menor, el tipo de gastos que se maneja y se lleva el respectivo control? Verifique la existencia de recibos de caja menor y su seguimiento

Parcialmente

### Calificación 2

6. ¿Conoce el gerente el significado del PUC y coordina a partir de ello con el contador la clasificación de cuentas de acuerdo a sus necesidades particulares? Verifique

No

Calificación 1

7. ¿Se conocen claramente las obligaciones tributarias nacionales y/o de comercio exterior? Declaración de renta, IVA, Retención en la Fuente, ICA, pago de divisas, etc. Verifique

SI

Calificación 1

8. ¿Se realiza diariamente conciliación de caja y bancos? Verifique

No

Calificación 1

### Gestión Financiera

1. ¿La gerencia toma decisiones basados en informes financieros? ¿Cuáles? ¿Mensual o anual? (Verifique la existencia y pondere para valoración): (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja Libre, Flujo de Caja proyectado, Informe de Cartera por Vencimientos, Indicadores financieros, Informe del comportamiento de Costos, Informe del comportamiento de gastos, Variaciones por análisis financiero, Otros)

Parcialmente

Calificación 2

2. ¿Con base en los datos financieros reales, la gerencia elabora presupuestos anuales para definir proyecciones y capacidad financiera de la compañía? Revise el presupuesto

No

Calificación 1

3. ¿Para realizar el presupuesto de la compañía, la gerencia tiene en cuenta las tendencias del mercado y las capacidades de la empresa? ¿La empresa

realiza el presupuesto de ventas teniendo en cuenta la capacidad de producción, demanda del mercado y datos históricos de ventas? Verifique

Parcialmente

Calificación 1

4. ¿Los presupuestos realizados están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa? Verifique:

No

Calificación 1

5. ¿La elaboración del presupuesto depende de un plan maestro y contempla: Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Recaudo, Presupuesto de Compras, Presupuesto de Costos, Presupuesto de Gastos Generales, Gastos de Administración, Gastos de Ventas, Gastos por anticipado, Presupuesto de Gastos Financieros, Proyectos de inversión, Proyectos de Ampliación, Reposición de Activos Fijos, Presupuesto de Flujo de Caja, Presupuesto de Balance y PyG)? Verifique y pondere para valoración

No

Calificación 1

6. ¿La gerencia hace seguimiento al comportamiento del flujo de efectivo y sus variaciones de acuerdo al presupuesto? Verifique

No

Calificación 1

7. ¿Ante las variaciones del presupuesto, el personal responsable lo analiza con la gerencia, hacen los ajustes y toman las decisiones pertinentes según sean el caso, con el fin de minimizar el riesgo en toda la gestión de la empresa? Verifique

No

Calificación 1

8. ¿Identifica la empresa las necesidades de capital de trabajo? Verifique

9. Parcialmente

Calificación 2

10. ¿La empresa calcula margen de utilidad de manera técnica por producto o línea de servicio, o de manera global, y analiza su evolución para mejorar su desempeño y verificar su comportamiento frente al sector?

Parcialmente  
Calificación 2

#### Cuentas por Cobrar / Proveedores

1. ¿La empresa tiene definida una política de crédito para con sus clientes?  
Verifique

No  
Calificación 1

2. ¿Hay un área responsable del comportamiento comercial de sus clientes y determinación de la capacidad de estos para otorgar los cupos de crédito?  
Verifique

No  
Calificación 1

3. ¿Se realiza seguimiento y control diario de las cuentas por cobrar de acuerdo a sus vencimientos y se dispone del cobrador para hacer el recaudo oportuno? Sus proveedores son el resultado de una investigación en el mercado que le permiten obtener uno o varios de los siguientes beneficios: Capacidad de negociación en plazos de pago, Tiempos de entrega de los pedidos, Flexibilidad en las cantidades a despachar, Calidad, Mejores precios, Otros (mencione), Pondere y valore.

Parcialmente oportunidad de pago y de no glosas  
Calificación 2

4. ¿Conoce la empresa la capacidad de apalancamiento que tiene con los proveedores y planea sus compras de acuerdo al flujo de caja y a los compromisos con los clientes? Verifique

No  
Calificación 1

### Control de costos

1. ¿Existe un área de costos en la empresa o un responsable?

Parcialmente  
Calificación 1

2. ¿Se dispone de planillas de control de recursos y asignación de costos?

Parcialmente  
Calificación 2

3. ¿Cada uno de los procesos tiene una asignación recursos y de costos predeterminados?

Parcialmente  
Calificación 2

4. ¿Se tiene una clasificación de los costos directos e indirectos?

No  
Calificación 1

5. ¿Conoce cuál es la relación porcentual de los costos directos e indirectos?

No  
Calificación 1

6. ¿Conoce cuál es el total de sus costos de producción mensualmente y cuál es la relación con las ventas totales del mes?

No  
Calificación 1

7. ¿Conoce cuál es la relación porcentual de la mano de obra directa en el costo total de producción?

No  
Calificación 1

8. ¿Dispone de información de la competencia y realiza comparación de sus costos para establecer acciones de mejora?

Parcialmente  
Calificación 2

9. ¿La empresa tiene definido un sistema de costeo para sus productos (bienes o servicios) y los incorpora a su gestión? Identifique el sistema de costeo que utiliza

Parcialmente  
Calificación 2

10. ¿La gestión gerencial identifica la diferencia entre los costos del producto (bien o servicio) y los gastos de operación, para determinación de precios y políticas de descuentos? Verifique clasificación de costos

No  
Calificación 1

11. ¿En el seguimiento de costos y gastos, identifica la empresa cuánto debe producir y vender para llegar al punto de equilibrio?

No  
Calificación 1

12. ¿Para la selección de los costos que intervienen en cada producto (bien o servicio) incorpora la empresa al equipo de personal que está en la fabricación del bien o servicio? ¿ha desarrollado una plantilla de costos y la ha incorporado al módulo del software contable? Verifique

No  
Calificación 1

13. ¿Fija la empresa los precios contemplando como herramienta para toma de decisiones la estructura de costos de cada producto (bien o servicio)? Verifique

Parcialmente  
Calificación 2

14. ¿Se analiza periódicamente el comportamiento de los costos del producto, para buscar una mayor competitividad o un mejor margen del producto (bien o servicio)? Verifique el análisis histórico

Parcialmente  
Calificación 2

Entorno Financiero

1. ¿Conoce la empresa la manera de apalancar capital de trabajo o inversión con entidades financieras y los requisitos que debe cumplir? Verifique conocimiento

No  
Calificación 1

2. ¿Conoce la empresa la existencia de las líneas de crédito y las entidades que lo otorgan y sus condiciones? ¿Hace uso de alguna de ellas? Verifique

Parcialmente  
Calificación 2

3. ¿Conoce las entidades que apoyan con programas de fortalecimiento empresarial? Mencione las entidades y requisitos que piden para obtenerlos.

No  
Calificación 1

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se utiliza la información financiera para los procesos administrativos</li> <li>No se realiza un control diario de los ingresos</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen el registro de todos los procesos financieros</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el registro de las actividades financieras diariamente</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se tienen en cuenta los costos en el momento de adquirir un contrato</li> </ul>

## V. MEDIO AMBIENTE

**(Ana María Cubillos – Jefe de Atención al Usuario y Comunicaciones)**

**(Milena Herrera – Administradora, Tecnóloga en Ingeniería industrial)**

Objetivo:

- ✓ Determinar el nivel de conocimiento del empresario con respecto al impacto de la empresa en el medio ambiente y el papel que él desempeña.

Interacción con el medio.

1. ¿Sabe cuáles son los aspectos ambientales que impactan el desarrollo de sus productos o servicios?

No, no tienen conocimiento preciso. Consideran que el único impacto son los desechos de basuras sólidos.

Calificación 1

2. ¿Conoce cuáles son las normas de impacto ambiental que debe cumplir la empresa?, ¿Cuenta con los mecanismos para responder a un desastre ambiental (derivado de la producción de sus servicios y el impacto en el medio ambiente)?

Si conocen las normas y por habilitación cumplen con los requisitos. Sin embargo, no tienen identificados desastres ambientales derivado de sus servicios, consideran que dentro de sus insumos, no existen peligros ambientales.

Calificación 3

3. ¿Conoce cuál es la propuesta del GAE (Gestión Ambiental Empresarial)?

Si tienen conocimiento, pero no tienen nada implementado ni está en proceso.

Calificación 1

4. ¿Su empresa ha realizado el Registro Único Ambiental – RUA?

No, no han realizado RUA y tampoco está en los objetivos en el momento.

Calificación 1

5. ¿Dispone su empresa de la certificación ISO 14000

No cuentan con certificación de ningún tipo, si es un objetivo a corto y mediano plazo.

Calificación 2

#### Descargas Ambientales.

1. ¿Conoce las normas y leyes que regulan los desechos líquidos y sólidos?

Si, se conocen las normas. No hay desechos líquidos en la organización.

Calificación 4

2. ¿Conoce el impacto de su organización con relación a las sustancias o materiales que se emiten hacia el medio ambiente?

No tienen conocimiento de sustancias o materiales en la prestación de los servicios y su impacto al medio ambiente.

Calificación 1

3. ¿La empresa dispone de un plan de manejo de desechos sólidos y líquidos?

Si, los encargados son las auxiliares administrativas y personal de servicios generales, a quienes se les explica ampliamente. La recolección de basuras se realiza a diario.

Calificación 4

#### Manejo Energético

1. ¿Qué acciones tecnológicas o iniciativas dirigidas hacia la racionalización del uso de la energía se han emprendido en su empresa, por ejemplo, en el uso de: energía eléctrica, agua caliente, vapor de calefacción, generación de frío, aire comprimido?

Se han llevado a cabo iniciativas para concientizar a la población de la organización enfocadas en disminuir el gasto energético por medio de avisos de apagar el interruptor de la luz y dejar apagados computadores, desconectar dispositivos que no estén en uso y disminuir el gasto de agua innecesario por medio de avisos en los grifos y anuncios durante las reuniones o capacitaciones con el personal. Adicionalmente, se cambiaron todas las luces de las instalaciones por unas de ahorro de energía.

Calificación 4

2. ¿Qué iniciativas para la reducir el consumo energético se han desarrollado en su empresa, como por ejemplo: Reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, Recuperación de calor, Sustitución de combustibles, Optimización de iluminación, Especificaciones de compras de planta y de equipos nuevos con alta eficiencia energética, Auditorías energéticas?

Únicamente la optimización en iluminación, pero no ha sido cuantificada.

Calificación 3

3. ¿Hay seguimiento y control del consumo y costo de la energía que utiliza su empresa?

Si hay seguimiento del costo de energía en cada una de las sedes, y con base en los resultados, se toman medidas. (No especifica medidas)

Calificación 4

4. ¿Hay objetivos de reducción de consumo energético e indicadores que muestren consumos de energía por unidad de producto terminado?

No hay objetivos claros establecidos en el manejo energético y reducción del mismo, tampoco hay indicadores que den esa información.

Calificación 1

#### Agua.

1. ¿Conoce la incidencia del costo del agua en el costo final del producto?  
¿Tiene definido el cálculo?

No está definido un cálculo, y se desconoce su impacto en el producto final. Sin embargo, desde hace 5 meses se ha visto una reducción en el gasto en agua debido a la tercerización de lavandería cuantificado aproximadamente en un 40%.

Calificación 2

2. ¿Conoce las inversiones para captación, utilización y tratamiento del agua?

No

Calificación 1

3. ¿Tiene su empresa política sobre el uso eficiente del agua?

No, aunque si se ha comentado en las reuniones de comité para implementar medidas, no se han definido objetivos ni formas de desarrollo.

Calificación 1

4. ¿Conoce la legislación ambiental aplicable a la captación, utilización y tratamiento del agua?

No.

Calificación 1

5. ¿Se han formulado proyectos ambientales con el agua en términos de conservación o reciclaje?

No.

Calificación 1

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No conocimiento ni interés por incidencia del costo del agua/luz en el costo final del producto</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de iniciativas de ahorro de luz y agua</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de propuesta del GAE</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de certificación ISO 14000 y RUA</li> </ul>

## **VI. CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y POSIBILIDAD DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA**

**(Dr. Franklin Escobar – Fundador y Director Científico)**

**(Dra. Claudia Sarmiento – Fundadora y Gerente General)**

Objetivo:

- ✓ Evaluar conocimiento en prácticas que permitan el crecimiento y madurez empresarial
- ✓ Evaluar el nivel de posibilidades o avance en crecimiento
- ✓ Evaluar el potencial crecimiento en el mercado

- ✓ Evaluar el nivel de preparación para la internacionalización de productos o servicios

Prácticas que permitan el crecimiento y madurez empresarial

1. ¿Tiene identificada la empresa sus stakeholders?

Sí, tenemos conocimiento a quién afectan nuestras actividades, interna y externamente

Calificación 3

2. ¿Define claramente el comportamiento de las fuerzas que influyen en el mercado?

Parcialmente. Tenemos conocimiento de que puede influir en el mercado que nos afecte directa e indirectamente, sabemos y tenemos contacto con la competencia, pero no compartimos nada diferente a lo académico

Calificación 2

3. ¿Existe un plan de crecimiento a 5, 10 años o más?

No.

Calificación 1

4. ¿Con qué periodicidad realiza análisis sobre el comportamiento del mercado e identifica oportunidades?

Parcialmente

Calificación 2

5. ¿Utiliza información del análisis del mercado para la toma de decisiones empresariales?

Parcialmente

Calificación 2

6. ¿Tiene definidos planes de identificación de riesgos, planes de crisis y grupo de gestión de crisis empresarial?

Parcialmente

Calificación 2

7. ¿Realiza prácticas periódicas de análisis sobre eventos pasados para desarrollar planes de mejoramiento?

Si

Calificación 4

8. ¿Tiene claramente identificado las oportunidades de mejoramiento de este año y documentado el plan de acción correspondiente?

Parcialmente

Calificación 2

#### Nivel de posibilidades o avance en crecimiento

1. ¿Conoce metodologías creativas y las aplica como: design thinking, lean thinking, wake up brain, modelación de negocios, lean star up y canvas, gestión de proyectos scrum, kanban y scrumban, lean con scrum, entre otros?

No

Calificación 1

2. ¿Conoce y aplica metodologías de control de costos basado en costeo ABC, lean manufacturing, otros?

No

Calificación 1

3. ¿Existe un plan de entrenamiento directivo enfocado al desarrollo de habilidades y conocimientos de alta gerencia?

No

Calificación 1

4. ¿Participa en eventos de networking e intercambio de conocimiento, en organizaciones como universidades, cámaras de comercio, agremiaciones, otros?

No

Calificación 1

5. ¿Conoce que es la tasa de cambio y los impactos que tiene en la rentabilidad? Verifique

Sí  
Calificación 4

6. ¿Tiene la empresa página Web en 2 o más idiomas?

No  
Calificación 1

7. ¿Tiene la empresa una imagen definida y estandarizada para sus relaciones comerciales: membretes, correos, sobres, tarjetas de presentación, avisos, empaques de productos, empaques secundarios, material P.O.P., catálogos? Verifique con muestras físicas

Sí  
Calificación 4

#### Potencial crecimiento en el mercado

1. ¿Ha desarrollado proyectos de expansión dentro del mercado en los últimos 5 años?

Sí  
Calificación 4

2. ¿Tiene la empresa definida una estrategia para diversificar mercados y la capacidad de comercialización de la empresa?

No  
Calificación 1

3. ¿Ha desarrollado más de un proyecto en alianza con empresas similares del mercado, y/o proveedores?

No  
Calificación 1

4. ¿Identifica la empresa que el producto tiene una ventaja competitiva o propuesta de valor diferenciada en el mercado local? Ventajas en precio, Ventajas en presentación superiores que la competencia, Ventajas en

calidad superiores que la competencia, Ventajas en disponibilidad, Ventajas en cumplimiento superiores que la competencia.

Parcialmente  
Calificación 2

5. ¿Ha desarrollado o participado en análisis prospectivos del mercado, y tiene desarrollada técnicamente una visión de futuro de la empresa?

No  
Calificación 1

6. ¿Tiene definidas estrategias independientes por cada uno de los siguientes componentes: asociados (Dueños), gobierno, colaboradores, comunidad, planeta?

No  
Calificación 1

7. ¿La empresa ha participado en ferias nacionales como observador o como expositor en los dos (2) últimos años? Mencíónelas

No  
Calificación 1

#### Preparación para la internacionalización de productos o servicios

1. ¿Conocen los beneficios tributarios que otorga la exportación de bienes y/o servicios en Colombia? Mencíónelos

No  
Calificación 1

2. ¿Conoce los recursos y entidades de apoyo creados por el gobierno nacional para la promoción a las exportaciones? Mencíónelos

No  
Calificación 1

3. ¿Identifica la empresa los principales cambios que se han dado en el sector frente a la globalización relacionados con: Producto (bien o servicio), Clientes, Atributos de valor en el bien o servicio, Normatividad?

No

Calificación 1

4. ¿Conoce la empresa su competencia internacional? Menciónela

No

Calificación 1

5. ¿Ha tomado como referente la competencia internacional para realizar innovaciones o cambios en el producto (bien o servicio) y lograr uno o varios de las siguientes objetivos? Estar a la vanguardia del mercado, Salir de la guerra de precios, Diversificar el mercado a regional, nacional o internacional, Aprovechar capacidad ociosa de producción (Bien o servicio), Mejorar el desempeño en el mercado interno

Sí

Calificación 4

6. ¿Participa en procesos colaborativos como Clúster, Parque Empresarial o Redes asociativas? ¿Cuál?

No

Calificación 1

7. ¿La empresa ha participado en ferias internacionales como observador o como expositor en los dos (2) últimos años? Menciónelas

No

Calificación 1

8. ¿La empresa ha desarrollado una inteligencia de mercados que le permita establecer el mercado y producto (bien o servicio) potencialmente exportable?

No

Calificación 1

9. ¿Sus servicios y/o productos de salud tienen la capacidad de producción disponible para el mercado internacional y tiene desarrollada la estandarización de acuerdo a la regulación de ese mercado?

No

Calificación 1

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No proyección a futuro</li> <li>• Plataforma estratégica pobremente socializada</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en la ciudad con proyección nacional</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar mercado internacional</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas barreras de entrada al mercado</li> </ul>

## VII. RECURSOS HUMANOS

**(Javier Serrano – Jefe de Recursos Humanos, Ingeniero de Petróleos)**

Objetivos:

- ✓ Evaluar el compromiso del empresario con sus empleados.
- ✓ Evaluar las condiciones de sus empleados y la planeación que tiene del personal.

Organización

1. ¿La empresa dispone de un área o de una persona responsable de recursos humanos?

La empresa cuenta con un área encargada constituida por 2 personas, en comunicación directa con la Dirección General.

Calificación 3

2. ¿Tiene una clasificación de sus empleados por niveles de rango y responsabilidades?

Existe el organigrama, pero todos los puestos no están establecidos con nivel de rango y responsabilidades de acuerdo a nivel jerárquico. Hay relaciones

jerárquicas establecidas para algunos puestos conocidos por el personal, pero no están en un documento oficial.

Calificación 3

3. ¿Existe en la empresa flujogramas con indicación de los niveles de responsabilidad según las actividades desarrolladas?

No existen flujogramas establecidos, pero sí se están tomando medidas para desarrollarlos.

Calificación 2

4. ¿Se dispone de canales de comunicación para el manejo de información?

El mayor porcentaje de comunicación se da por Btrix y el correo corporativo y de manera verbal. El nuevo Jefe del Departamento de Recursos Humanos desarrolló un formato de solicitud de permisos debido a que se identificó un problema de ausencias con permisos ya autorizados, pero sin medidas en agendamiento de servicios.

Calificación 3

5. ¿Existe un mapa de riesgos que permita proteger a las personas que laboran en la empresa?

En trabajo en conjunto con Asesoría de Calidad, se han identificado riesgos para los profesionales, sin embargo, no existe un documento con el mapa de riesgos establecidos.

Calificación 2

#### Contribuciones Parafiscales

1. ¿Los empleados se encuentran afiliados al Sistema General de Seguridad Social?

Si, el personal administrativo es por nómina y el personal asistencial es por OPS. Aunque, algunas personas en cargos asistenciales (dependiendo de tiempo en la organización) pueden estar contratados por nómina.

Calificación 4

2. ¿La empresa cumple con los Aportes Parafiscales que demanda la reglamentación laboral en Colombia. (SENA, ICBF y Cajas de Compensación)?

Si, con todos los aportes parafiscales.

Calificación 4

3. ¿Maneja una base de datos del personal integrada (fechas de ingreso, novedades, términos de contratación, EPS, AFP, ARL, etc.)?

Si, y se mantiene en constante actualización, aunque se ha encontrado en momento de auditoría que se encuentran datos con requisitos vencidos, por lo que han creado un sistema de semaforización y alertas.

Calificación 3

#### Aspectos Salariales

1. ¿Maneja la empresa un esquema sistema salarial definido? ¿Tiene procedimientos establecidos?

No está definido un esquema salarial, para algunos cargos tienen un rango salarial, pero no hay procedimientos establecidos.

Calificación 2

2. ¿Está diseñado un sistema de incentivos variable para alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos de la organización?

No hay incentivos establecidos, sin embargo, para los técnicos de sueño se ha financiado algunos cursos, aunque no es rutinario. Para empleados de larga data en la organización, la empresa asume todo el porcentaje de la seguridad social, aunque es una medida que se quiere quitar, y para algunos cargos existe un aporte del 40% a la afiliación de medicina prepagada.

Calificación 3

3. ¿El empresario conoce y aplica el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y aplica las normas correspondientes? (Decreto 1295/94, Decreto 723 de 2013; trabajadores independientes, Decreto 055 de 2015; pasantes y prácticas, Decreto 1072 de 2015; Decreto reglamentario sector trabajo, entre otros)

Si se conocen las normas y desde hace 2 meses se está liderando el proceso en conjunto con ARL y Dirección General.

Calificación 4

4. ¿Cuáles son los criterios que determinan el nivel salarial para los trabajadores?

Hay un rango salarial para cada cargo según la hoja de vida, no hay aumentos por formación adicional.

Calificación 3

### Desempeño y Capacitación

1. ¿Dispone la empresa de un inventario de necesidades de capacitación y actualización, ha realizado una evaluación de su personal para determinarlas, las tiene documentadas?

No hay un inventario de necesidades de formación, pero se han identificado a partir de solicitud por parte del coordinador de cada área, que las da a conocer y solicita capacitación al área de recursos humanos.

Calificación 3

2. ¿La empresa realiza un plan de capacitación para mejorar el desempeño del recurso humano?

Si, realiza priorización de necesidades y posteriormente se identifica un profesional de la organización que pueda dictar la capacitación, de no ser posible se busca uno externo. No se cuenta con un presupuesto dedicado a actividades de capacitación, se solicita a dirección general en el momento que se identifica la necesidad.

Calificación 3

3. ¿Se dispone de políticas de desarrollo personal, están documentadas y socializadas?

No hay políticas de desarrollo personal, o un plan de desarrollo de carrera para cada carrera. Las posibilidades de crecimiento para cada personal dependen del deseo y comunicación con recursos humanos, si tiene personal que ha crecido en la organización.

Calificación 2

4. ¿Dispone la empresa de un sistema de medición y evaluación del desempeño?

Sí hay un sistema, la evaluación de desempeño la realiza el coordinador de cada área en varios aspectos dependiendo del cargo.

Calificación 3

5. ¿Tiene la empresa un sistema de evaluación permanente del personal que se capacita y de los conocimientos adquiridos?

No tienen un sistema de evaluación de procesos de capacitación, pero si están implementando medidas.

Calificación 3

#### Reclutamiento, Selección y Contratación

1. ¿Dispone la empresa de un sistema de selección, vinculación, inducción y reclutamiento?

Proceso de selección por cumplimiento de requisitos, entrevista con el Jefe de Recursos Humanos y posteriormente con el Director Científico. No se realizan pruebas psicotécnicas, de conocimientos, sólo para auxiliares administrativas.

Calificación 4

2. ¿Están definidos los manuales de función del personal a contratar?

El área de recursos humanos está desarrollando el manual de funciones para cada cargo, en el momento tienen un 50% ya hecho, se está haciendo en conjunto con el personal en dicho cargo.

Calificación 3

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Área de recursos humanos, nueva con personal poco calificado</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Área en contacto directo con la Dirección General</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelización de cliente interno con incentivos</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta documentación de procesos del área (funciones, asignación salarial, evaluación de desempeño, selección)</li> </ul>

## VIII. MARCO LEGAL

(Dra. Claudia Sarmiento – Fundadora y Gerente General)

Objetivo:

- ✓ Evaluar el ordenamiento legal de la empresa, el conocimiento y seguimiento de las reglamentaciones legales.

1. ¿Conoce usted los requerimientos legales que tiene la empresa? ¿Puede describir cuáles sí cumplen con la normatividad vigente en salud, con los deberes tributarios, con los deberes laborales y de seguridad social?

Sí

Calificación 4

2. ¿Conoce usted las obligaciones y requerimientos laborales que tiene la empresa? ¿Los tiene documentados?

Si

Calificación 4

3. ¿Conoce usted los requerimientos tributarios y fiscales que tiene la empresa? ¿Maneja un documento de soporte?

Sí

Calificación 4

4. ¿Conoce los requerimientos sanitarios y ambientales que tiene la empresa? ¿Los tiene documentados?

Sí

Calificación 4

5. ¿Conoce los requerimientos de habilitación y funcionamiento de los servicios de salud? ¿Los tiene documentados?

Sí

Calificación 4

6. ¿Esta su empresa registrada en la Cámara de Comercio y opera con todas las exigencias de ley

Sí en SDS?

Calificación 4

7. ¿Conoce qué organismos de vigilancia y control son los entes encargados de quejas y reclamos por fallas en la prestación de servicios o de productos?

Sí

Calificación 4

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se establece asesor jurídico en organigrama</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento y aplicación de normatividad vigente a instituciones de salud</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acreditación institucional</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios constantes en reglamentaciones legales en Colombia</li> </ul>

## IX. GOBIERNO CORPORATIVO Y DE FAMILIA

**(Dra. Claudia Sarmiento – Fundadora y Gerente General)**

Objetivo:

- ✓ Evaluar las condiciones de vinculación del grupo familiar a niveles de dirección y de operación
- ✓ Establecer las relaciones existentes entre el contexto familiar para la buena marcha de la empresa

1. ¿Están vinculados en su empresa trabajadores con nexos familiares (Parentesco, Ocupación)?

Sí

CALIFICACION 4

2. ¿Existe un código de ética y buen gobierno corporativo? En caso de empresa familiar ¿existe protocolo de familia? Verificar

No

Calificación 3

3. ¿Dispone de un procedimiento definido dentro del gobierno corporativo para el manejo de rendición de cuentas, transparencia, veracidad e integralidad de

la información, revelación y administración de riesgos (plan de contingencias), auditoría y revisoría fiscal, protección a la propiedad intelectual, promoción a las políticas anti soborno, gobernancia?

No

Calificación 3

4. ¿Dispone de instrumentos claros para medir el desempeño de miembros de familias en la empresa y/o Directivos? Verificar

No

Calificación 2

5. ¿Existe un procedimiento claro para manejar los conflictos entre miembros?  
Puede aportar documento

No

Calificación 2

6. Definiría la relación entre junta y gerente como (Permisiva, Evaluadora, Coach, Cogestora, Coautora de la estrategia)

Si, Coautora de la estrategia

Calificación 2

7. La etapa evolutiva de la junta directiva (Ralf Charan) podría considerarse como: 1. Ceremonial, 2. Social. 3. junta liberada.4. junta progresista.

Junta liberada

Calificación 4

8. ¿Cuenta en la junta directiva con profesionales como: Administración, Logística, Finanzas, Mercadeo? ¿Con niveles superiores a maestría, con reuniones periódicas mínimo una vez al mes?

La junta directiva está conformada por profesionales de la salud.

Calificación 2

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con protocolos o procedimientos estipulados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establece quién hace parte de la junta directiva</li> </ul>

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevo organigrama</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta directiva está conformada por profesionales especializados en áreas de la salud</li> </ul>
---	---

## X. TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES DE LA EMPRESA

**(Diego Hernández – Ingeniero)**

**(Harrys Cortés – Analista)**

Objetivos:

- ✓ Evaluar la empresa con respecto a la aplicación de herramientas de información
- ✓ Evaluar la empresa en el uso de herramientas de información
- ✓ Evaluar la empresa en la implementación de tecnologías de información
- ✓ Evaluar la empresa en sus procesos de integración de los sistemas de información

Herramientas e Instrumentos de Manejo de Información

1. ¿Utiliza algún tipo de herramientas o instrumentos para registro y análisis de información?

Si, Utilizan sistema Manager Clinic para el registro de pacientes, agendamiento de citas, historia clínica, y facturación.

Indicadores y encuestas de atención al usuario en Excel de acuerdo a la información solicitada por cada EPS.

Calificación 4

2. ¿Se cuenta en la empresa con procedimientos claros y definidos para consolidar la información de producción de servicios, administración, mercados y financiera? ¿Hace cuánto tiempo las empleas?

No se encuentran plasmados 100% en un documento, pero sí están definidos en la operación.

Calificación 3

3. ¿Las herramientas empleadas permite hacer un seguimiento explícito a las siguientes áreas: ventas por tipo de producto, rentabilidad de los clientes, satisfacción de clientes, información de proveedores, desempeño de procesos, rendimiento de los trabajadores, cumplimiento de estrategias, seguimiento a indicadores clave?

Las herramientas nos permiten hacer seguimiento en satisfacción de clientes, información de proveedores, desempeño de procesos y rendimiento de trabajadores. Así como cumplimiento en entregas e indicadores.

Calificación 4

4. ¿Cuenta con procedimientos definidos para el reporte de datos e informes a entes externos?

No se cuenta con los procedimientos 100% definidos para reporte de datos, dado que cada EPS es particular y generalmente solicitan siempre lo mínimo requerido y algunos ítems adicionales.

Calificación 4

5. ¿Tiene procedimientos estandarizados para el análisis de información?

Si, se realiza a partir de la recolección y consolidación de datos, un dato puede ser analizado en diferentes maneras y darle la connotación e importancia según el escenario en estudio.

Calificación 4

#### Adecuación Tecnológica en Plataformas para TICs

1. ¿Ha implementado software o tecnologías de información (TICs) para la gestión en su empresa? Integración

Si, software Manager Clinic que permite integrar, optimizar y controlar todos los procesos clínicos, administrativos y contables. Funcionalidad de Agenda de Citas, Facturación automatizada a EPS con generación de RIPS y el informe de Supersalud.

Calificación 4

2. ¿Cuáles herramientas emplea para comunicar la información? (Intranet, Página Web, correo electrónico, plataformas virtuales)

Comunicación entre personal de la organización por medio de plataforma Btrix y correo corporativo, para algún tipo de información de conocimiento

general se colocan comunicados en cartelera. Han tenido problemas de comunicación en solicitud de permisos que afecta la prestación de los servicios.

No utilizan memorandos o circulares.

En cuanto a la comunicación con el cliente se realiza por medio de correo electrónico, folletos y línea de atención.

Calificación 4

3. ¿Utiliza servidores para el almacenamiento de la información de la empresa?

Si, hace parte de las funciones de Manager Clinic.

Calificación 4

4. ¿Tiene actualmente una red que integre los computadores de la empresa?

Si, la empresa tiene red de usuarios LAN e integración de dispositivos.

Calificación 4

5. ¿Emplea un sistema de gestión que integre las bases de datos de la empresa? ¿Hace cuánto tiempo lo implementó?

Si, Manager Clinic desde el 2014

Calificación 4

#### Administración de los Sistemas de Información

1. ¿Dispone la empresa de políticas claras para el manejo de los Sistemas de Información?

Si, cada usuario tiene permisos asignados dependiendo del rol que tenga en la empresa, también está implementado un sistema de control de navegación

Calificación 4

2. ¿Están establecidas las estrategias de administración de la seguridad y garantías en el uso de las aplicaciones empresariales?

Por medio del Manager Clinic se realizan procesos de copias de seguridad de toda la información clínica realizando dos backups por día, almacenándolos en servidores físicos y cloud. Cada computador posee software antivirus y malware; se realizan mantenimientos cada tres meses.

Calificación 4

3. ¿Se tiene calculado el porcentaje de implementación de las políticas de sistemas de información?

No

Calificación 1

4. ¿Con qué frecuencia los directivos reciben información, consolidada y estructurada para el mejoramiento de los procesos, o para identificar nuevas oportunidades de negocio?

Cada vez que la gerencia lo solicita, también se realizan reportes mensuales ya establecidos de reportes de fallos en el sistema o volumen de pacientes por servicios.

Calificación 4

5. ¿La empresa cuenta con sistemas para mejorar las relaciones con los clientes (Tipo CRM herramientas similares)?

Se tiene, pero no se implementa

Calificación 2

6. Procesos de Capacitación en Sistemas de Información

Las capacitaciones se realizan por medio del proveedor del software Manager Clinic, al adquirir una nueva funcionalidad de mismo.

Calificación 4

7. ¿La empresa ha realizado evaluación de organizaciones nacionales e internacionales para la adquisición o incorporación de TICs en la organización?

No

Calificación 1

8. ¿La empresa cuenta con el personal suficientemente capacitado para el manejo de las TICs?

El personal es escogido previamente por recursos humanos en el cual evalúan sus conocimientos, obviamente, hay falencias las cuales se solventan a petición del usuario y a medida que se detectan.

Calificación 2

9. ¿Existe un plan de capacitación en TICs alineado con las necesidades de la organización?

Las capacitaciones en las diferentes plataformas se realizan de forma personal, cada vez que un usuario lo requiera.

Calificación 4

10. ¿Se puede evaluar el nivel de alcance de ventajas generadas a partir del enfoque de administración de bases de datos o las dificultades al tener un enfoque en procesamiento de archivos?

El Manager Clinic arroja reportes específicos, de procesos clínicos, administrativos y contables, con los cuales los directivos toman decisiones.

Calificación 4

11. ¿Se puede establecer el nivel de preparación de la empresa para contar con un modelo de negocio de comercio electrónico?

Estamos en proceso de implementar un oscommerce.

Calificación 3

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poca información consolidada para el mejoramiento de los procesos</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buen software que permite varias funciones operacionales y administrativas</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso de implementación de un modelo de negocio de comercio electrónico</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas con herramientas de comunicación que afecta la prestación de los servicios</li> </ul>

## **XI. GESTIÓN LOGÍSTICA**

**(Milena Herrera – Administradora, Tecnóloga en Ingeniería Industrial)**

### Objetivos:

- ✓ Evaluar la empresa con respecto a la integración de los procesos alrededor de un sistema logístico
- ✓ Evaluar la empresa en la integración de la cadena de valor
- ✓ Evaluar la empresa en la integración y coordinar las operaciones y recursos relacionados con los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución física

### Caracterización del Área

1. ¿Está definida un área o responsable de la gestión logística de la empresa?  
Adjunte organigrama

No, hay un área específica en el organigrama pero son 3 personas encargadas (administradora, gerente general y fundadora)  
Calificación 3

2. ¿Están definidos los objetivos, estrategias y políticas del área?

En reuniones con las 3 personas encargadas se definen objetivos.  
Calificación 3

### Relaciones entre Productores, Prestadores de Servicio y Canales de Distribución

1. ¿La empresa conoce cuáles son los componentes de un sistema de distribución física?

Sí se conoce la distribución física  
Calificación 4

2. ¿La empresa sabe cómo influyen los canales de distribución en los procesos?

Si, se conoce pero el área encargada es de comunicaciones y mercadeo.  
Calificación 4

3. ¿La empresa toma decisiones para orientar sus ventas (servicios, productos, medicamentos, insumos) de acuerdo al sistema de distribución planteado en la gestión logística?

Si, la toma de decisiones se hace de acuerdo a los objetivos que las 3 personas han planteado.

#### Calificación 4

### Redes de Centros de Producción, Prestación de Servicios, Almacenamiento y Distribución

1. ¿La empresa conoce con claridad cuáles son los beneficios de utilizar las redes?

Sí tenemos claro los beneficios

Calificación 4

2. ¿La empresa hace uso o participa de redes de integración logística?

No

Calificación 1

3. ¿La empresa conoce cuál es el beneficio de utilizar cross-docking (distribución de mercancías, insumos, médicos al punto de compra)?

Se conocen los beneficios, pero no se implementa

Calificación 3

4. ¿Puede mencionar la empresa cuáles redes puede emplear para disminuir sus costos de operación?

No sé

Calificación 1

### Integración y Flexibilidad de la Cadena Logística

1. ¿La empresa tiene definido el sistema que integra el desarrollo de las actividades empresariales? (Gestión de almacenamiento, Flujo de información, sistema de distribución, Proceso de producción o de prestación de servicios, Contacto con el cliente final)

Si se tiene un sistema definido y documentado

Calificación 4

2. ¿Puede la empresa realizar cambios oportunos para mejorar la eficiencia en el proceso logístico?

Si, de acuerdo a los inconvenientes que se puedan presentar la empresa puede responder oportunamente, aunque no hay un protocolo establecido de plan de emergencia en cada caso.

Calificación 3

#### Relaciones con los Operadores Logísticos y el Transporte

1. ¿La empresa tiene claro cuál es el papel de los operadores logísticos?

Si, están establecidas las funciones por parte de recursos humanos

Calificación 4

2. ¿La empresa tiene claro cómo se logra la eficiencia en el transporte y desplazamientos?

Si, los insumos que se transportan de sede principal a las otras 2 y las sábanas, todo se hace a tiempo para no intervenir con la prestación de los servicios.

Calificación 4

3. ¿La empresa tiene claro cuál es el proceso de logística de sus proveedores y/o propio nacional e internacional?

Si, ya se conocen los proveedores y tiempos de entrega.

Calificación 4

#### Tecnologías de Almacenamiento y Manipulación

1. ¿La empresa emplea técnicas o procedimientos para la optimización en el uso de espacio y en los métodos de manipulación?

No, no enfocados en la optimización de espacio

Calificación 1

2. ¿La empresa tiene claro cuál clase de almacenamiento debe emplear para sus productos o servicios?

Sí, de acuerdo a la recomendación y especificaciones de cada producto, se cuenta con un espacio y nevera en cada sede.

Calificación 4

3. ¿La empresa ha calculado cuáles deben ser los niveles de almacenamiento que le disminuyan sus costos operacionales?

No se tiene un cálculo para eso, pero se quiere hacer.

Calificación 2

#### Relaciones con los Proveedores

1. ¿Cuál es el valor agregado que se obtiene de la relación proveedores – empresa?

Fidelización de proveedores, y calidad, además, de manejar descuentos.

Calificación 4

2. ¿La empresa tiene identificado los factores que se requieren de un proveedor confiable?

Si, el Comité de Compras tiene los requisitos

Calificación 4

3. ¿La empresa ha definido cuáles deben ser las metas relacionadas en el corto, mediano y largo plazo con los proveedores?

No se han definido metas con los proveedores

Calificación 1

4. ¿La empresa conoce cuáles son las inquietudes que manifiestan los proveedores de la relación con la empresa?

No se conocen las inquietudes de los proveedores.

Calificación 1

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay área de gestión logística de la empresa</li> <li>• No hay conocimiento de niveles de almacenamiento e incidencia en costos operacionales</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores fidelizados con buenas relaciones</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar relación con proveedores y descuentos</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No uso de redes de integración logística</li> </ul>

### 10.3. DOFA FUNDASUVICOL

ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación.</li> <li>• Personal poco capacitado.</li> <li>• Falta de reconocimiento a nivel nacional.</li> <li>• No hay estructura organizacional que permita definir funciones.</li> <li>• Plataforma estratégica no socializada. Información financiera no relevante en toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria de 10 años en el mercado.</li> <li>• Capacidad instalada.</li> <li>• Buenas relaciones con proveedores.</li> <li>• Ubicación estratégica.</li> </ul>
ANÁLISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con protocolo de familia.</li> <li>• Alta competencia actual.</li> <li>• La amenaza de nuevos entrantes al mercado.</li> <li>• No acreditación.</li> <li>• Facturación directa a la EPS.</li> <li>• No tiene en cuenta el mercado internacional.</li> <li>• Tecnología en constante renovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercado nacional e internacional.</li> <li>• Aprovechar relación con proveedores y descuentos.</li> <li>• Posibles alianzas con otras compañías del sector para potencializar el negocio. Diversificar portafolio de servicios.</li> </ul>

*Tabla 3. Herramienta DOFA aplicada a Fundasuvicol*

*Fuente: Elaboración propia*

## 10.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

