

**Formulación de un cuadro de mando integral para Laboratorio de Especialidades Clinizad
S.A.S**

Andrea Liliana Burbano Chaves

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

**Formulación de un cuadro de mando integral para Laboratorio de Especialidades Clinizad
S.A.S**

Andrea Liliana Burbano Chaves

Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas

Asesor

Fanny Andrea Urbano Ibarra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

Resumen

El presente trabajo plantea una propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral para el laboratorio clínico Clinizad S.A.S, bajo la metodología del Balanced Scorecard, con la modalidad de proyecto factible, que mejore el monitoreo, control y revisión de la actual estrategia de la empresa. Para su construcción se realiza inicialmente un diagnóstico que permite conocer el estado de la empresa en cuanto a su estrategia, logrando identificar esos puntos clave sobre los cuales se deben centrar los esfuerzos de la organización, y así llegar a la problemática en busca de esos objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas que permitan contribuir al cumplimiento de lo planteado por los administrativos en el laboratorio.

El cuadro de mando utilizado como instrumento de control de gestión ha estado presente durante muchas décadas dentro de las organizaciones, esta herramienta permite evaluar desde diferentes perspectivas los avances en materia de gestión exitosa dentro de las organizaciones.

Este proceso incluye la realización de un diagnóstico estratégico y direccionamiento del laboratorio, a través de un análisis DOFA; asimismo, los resultados obtenidos en el diagnóstico se convertirán en el insumo principal que permita definir las perspectivas, estructurando esos objetivos estratégicos que se encuentren alineados y así faciliten el entendimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, los cuales se visualizaran fácilmente en el Mapa Estratégico propuesto para el laboratorio.

De esta manera se llegará a la formulación de indicadores y metas asociadas y sistema de alerta para control de gestión y a su respectivo diseño, elaboración e implementación de la propuesta de Cuadro de Mando Integral en el laboratorio clínico Clinizad S.A.S.

Palabras clave: Direccionamiento Estratégico, plan estratégico, mejoramiento continuo

Abstract

This work presents a proposal for the implementation of a Balanced Scorecard for the clinical laboratory Clinizad SAS, under the Balanced Scorecard methodology, with the feasible project modality, which improves the monitoring, control, and review of the current strategy of the company. For its construction, a diagnosis is made that allows knowing the state of the company in terms of its strategy, managing to identify those key points on which the efforts of the organization should be focused, and thus reach the problem in search of those strategic objectives, indicators and initiatives that will contribute to the fulfillment of what is proposed by the administrators in the laboratory.

The scorecard used as a management control instrument has been present for many decades within organizations, this tool allows evaluating progress in terms of successful management within organizations from different perspectives.

This process includes conducting a strategic diagnosis and directing the laboratory, through a SWOT analysis; Likewise, the results obtained in the diagnosis will become the main input that allows defining the perspectives, structuring those strategic objectives that are aligned and thus facilitate the understanding of the strategic direction of the company, which are easily visualized in the Strategic Map for The laboratory.

In this way, the formulation of indicators and associated goals and the alert system for management control and their respective design, preparation and implementation of the proposal for a Balanced Scorecard in the Clinizad S.A.S. clinical laboratory will be reached.

Keywords: Strategic Direction, strategic plan, continuous improvement

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	9
Lista de Figuras	11
Lista de Gráficos	12
Introducción	13
Protocolo de Investigación	14
<i>Planteamiento del Problema</i>	14
<i>Formulación del Problema</i>	15
<i>Justificación</i>	16
Objetivos	18
<i>Objetivo General</i>	18
<i>Objetivos Específicos</i>	18
Fundamento Teórico	19
<i>Contexto de la Empresa</i>	19
Reseña Histórica	20
Plataforma Estratégica Actual	21
Objetivos Corporativos.	21
<i>Organización del Laboratorio</i>	22
<i>Estructura Organizacional</i>	24

Cuadro de mando integral para Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S	6
Marco Conceptual	25
<i>Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	25
Perspectivas	27
<i>Matriz DOFA</i>	28
Matriz PESTEL	30
<i>Planeación Estratégica</i>	31
<i>Mapa Estratégico</i>	31
Marco Metodológico	32
<i>Metodología</i>	32
Población y Muestra	33
Diagnóstico estratégico del Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S a partir de un análisis	
DOFA	34
<i>Resultados de Análisis del Macroentorno</i>	34
<i>Resultados fuerzas de Michael Porter</i>	39
<i>Resultados Diagnostico Interno</i>	44
<i>Resultados, Capacidad Tecnológica</i>	47
<i>Resultados, Talento Humano</i>	50
<i>Resultados, Capacidad Operativa, Calidad de los productos y/o Servicios</i>	53
<i>Resultados, Clima Organizacional</i>	57

Cuadro de mando integral para Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S	7
<i>Resultados, Perfiles de los Directivos / estilo de Dirección</i>	58
<i>Consolidado, Análisis del Entorno</i>	60
<i>Consolidado, Análisis del Sector</i>	61
<i>Consolidado, Análisis Interno</i>	62
<i>Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)</i>	63
Análisis DOFA del Laboratorio Clinizad S.A.S	66
<i>Matriz DOFA Laboratorio Clinizad</i>	66
Fortalezas	66
Debilidades	68
Plataforma estratégica propuesta del laboratorio Clínico Clinizad S.A.S	77
Cuadro De Mando Integral, con una Lógica De Causa Efecto (Mapa Estratégico)	81
Estrategias del cuadro de Mando Integral	83
Grupos de Interés Partes Interesadas	84
Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés	85
<i>Grupos de Interés</i>	85
Objetivos, indicadores y metas de cada iniciativa estratégica para formular el cuadro de mando integral de Clinizad S.A.S.	88
<i>Indicadores de Medición del BSC</i>	89
<i>Perspectiva del Cliente</i>	92

Cuadro de mando integral para Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S	8
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	93
<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	95
Conclusiones	97
Bibliografía	98

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis del Entorno Nacional, Entorno Económico	35
Tabla 2. Análisis del Entorno Nacional, Entorno demográfico y Epidemiológico	35
Tabla 3. <i>Análisis del entorno Nacional, Entorno político</i>	36
Tabla 4. Análisis del entorno Nacional, Entorno social	37
Tabla 5. Análisis del entorno Nacional, Entorno tecnológico.	37
Tabla 6. Análisis 5 Fuerzas, Intensidad de la Rivalidad	39
Tabla 7. Análisis 5 Fuerzas, Poder de Negociación de los proveedores	40
Tabla 8. Análisis 5 Fuerzas, Poder de negociación de los clientes	41
Tabla 9. Análisis 5 Fuerzas, Ingreso de Nuevos competidores	42
Tabla 10. Análisis 5 Fuerzas, Productos sustitutos	43
Tabla 11. Resultados, Capacidad Financiera	44
Tabla 14. Capacidad Tecnológica	47
Tabla 15. Talento humano	50
Tabla 16. Capacidad Operativa, Calidad de los productos y/o Servicios	53
Tabla 17. Clima Organizacional	57
Tabla 18. Perfiles de los Directivos / estilo de Dirección	58
Tabla 19. Análisis del Entorno	60
Tabla 20. Análisis del Sector	61
Tabla 21. Análisis interno	62
Tabla 22. Matriz PEYEA	63
Tabla 23. Análisis matriz DOFA	71
Tabla 24. Cuadro de Mando	77

Cuadro de mando integral para Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S	10
Tabla 25. Grupos de Interés	85
Tabla 26. Cuadro de Indicadores	90
Tabla 27. Perspectiva del cliente	92
Tabla 28. Cuadro de Indicadores	94

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Estructura organizacional Clinizad</i>	24
Figura 2. Cuadro de mando integral	28
Figura 3. Matriz DOFA	29
Figura 4. PESTEL	30
Figura 5. Mapa de procesos	54

Lista de Gráficos

Grafico 1. Análisis del entorno	60
Grafico 2. Análisis del Sector	61
Grafico 3. Análisis interno	62
Grafico 4. Gráfica, posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	65
Grafico 5. Mapa estratégico de Clinizad	83

Introducción

Durante mucho tiempo las empresas y sus directivos confiaron en la idea de que a través de la experiencia y la planificación podían prever el futuro crecimiento de la empresa evaluando el comportamiento pasado o resultados. Sin embargo, este paradigma ha sido reevaluado en la actualidad, debido a que el peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas, legales y económicas suceden rápidamente.

Es importante reconocer que las organizaciones actúan en un escenario turbulento, donde, la única constante es el cambio y que algunos de estos cambios son inevitables, como, por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

Clinizad S.A.S. Laboratorio Clínico de especialidades, es una empresa establecida y consolidada, sin embargo, hoy en día, estudios directivos indican que algunas áreas de trabajo no presentan los rendimientos operacionales y administrativos esperados y que por consiguiente es necesaria la evaluación de las actividades planteadas y desarrolladas en las mismas, para así poder generar un plan de direccionamiento estratégico que permita la recuperación del equilibrio institucional.

A partir de allí, el presente documento presenta todo el trabajo desarrollado para formular un plan estratégico que le permita cumplir con sus objetivos de supervivencia y sostenibilidad y de esta manera la Formulación de un cuadro de mando integral para Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S.

Protocolo de Investigación

Planteamiento del Problema

La mayoría de las empresas y gerentes hablan de la planeación estratégica, conocen y enumeran los beneficios que se obtienen con su aplicación, pero es realmente en la práctica donde no logran obtenerlos y muchas veces empresas llegan al fracaso o colapso financiero y existencial.

El Laboratorio Clinizad S.A.S, en búsqueda del mejoramiento continuo de sus procesos organizativos, se ha planteado diversas estrategias basándose en su misión, visión organizacional y en sus principios, sin embargo, no han sido suficientes los esfuerzos porque, aunque ya están definidos estos elementos, la empresa no cuenta con objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas que contribuyan al cumplimiento de los mismos, por lo que se hace necesario seguir avanzando en el tema para lograr oportunamente la competitividad deseada y lograr posicionarse como primeros en el mercado.

En la búsqueda de disminuir dificultades y teniendo en cuenta los inconvenientes que se presentan por las falencias anteriormente mencionadas, se genera la necesidad de la construcción de una herramienta que permita articular los esfuerzos del laboratorio, por medio de la formulación de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), convirtiéndose en la base para mejorar los procesos del laboratorio.

Este Cuadro de Mando Integral debe estar alineado con el Direccionamiento Estratégico del Laboratorio Clinizad S.A.S, convirtiéndose así en una herramienta precisa para lograr los objetivos o metas propuestas en plazos estipulados permitiéndole al Laboratorio la generación de ventajas competitivas sostenibles, adaptándose a los cambios del entorno con el mejoramiento de su desempeño, ya que esta herramienta permite un constante monitoreo, fortaleciendo los

esfuerzos y direccionando las acciones de la organización para que contribuyan a lograr el objetivo deseado e incentivar a generar nuevas y mejores formas de realizar las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

También existe carencia de incentivos motivacionales a los empleados los cuales están vinculados en la estrategia. Además, las empresas no vinculan los presupuestos con estas estrategias.

Por consiguiente, se plantea la pregunta: ¿La implementación de un cuadro de mando integral en el Laboratorio de especialidades Clinizad le permitirá seguimiento y control de la estrategia formulada con una visión al 2025?

Formulación del Problema

¿La implementación de un cuadro de mando integral en el Laboratorio de especialidades Clinizad le permitirá seguimiento y control de la estrategia formulada con una visión al 2025?

Justificación

Mediante el desarrollo de este trabajo se pretende que el laboratorio Clinizad S.A.S, considere la necesidad de la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, cuyo diseño, como elemento central de control de gestión, permita alcanzar de manera exitosa sus compromisos estratégicos, fortaleciendo a su vez los lazos motivadores para el trabajo interdisciplinario en torno a un objetivo común, bajo condiciones de mejoramiento continuo y aporte de valor para el laboratorio.

Se busca que esta herramienta permita alinear y controlar los procesos en función de las estrategias planteadas por la Gerencia ya que se evidencia una falta de control de alcance de metas propuestas.

Actualmente Clinizad S.A.S cuenta con unos indicadores los cuales no se encuentran alineados con la estrategia corporativa, esto dificulta la toma de decisiones acertadas que hacen efectivo el cumplimiento de metas en el mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta el objetivo del Laboratorio Clinizad S.A.S de unir todos los esfuerzos para el cumplimiento de su misión, y visión, así como seguir aumentando su competitividad, también busca articular los procesos del laboratorio para garantizar la calidad y proveer servicios accesibles y equitativos, con un alto nivel profesional, para lograr dar mayor valor al servicio y satisfacer a los usuarios, es así que se hace necesario un proceso que articule el direccionamiento estratégico del Laboratorio Clinizad, por lo tanto, es indispensable formular y establecer el Cuadro de Mando Integral que le permita

establecer y proyectar los objetivos y así estructurar, seguir y orientar los esfuerzos y los recursos, logrando a través de su rumbo estratégico la consecución de la dirección planteada por la organización, gracias a un correcto monitoreo y control de las actividades realizadas, y así, no gerenciar la empresa en medio de una información imprecisa.

Con el diseño del Cuadro de Mando Integral, Clinizad logrará tener una estructura coherente con la estrategia de la empresa a través de unos objetivos encadenados entre sí, con sus indicadores de desempeño que permitan una posterior medición.

Además, permitirá conocer los avances, mejorar los procesos de toma de decisión y mantener vivo el compromiso entre los miembros del equipo en el logro de sus objetivos.

Objetivos

Objetivo General

Formular un cuadro de mando integral para el Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S con una visión al 2025.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico estratégico del Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S a partir de un análisis DOFA

Analizar y replantear la plataforma estratégica del laboratorio Clínico Clinizad S.A.S

Diseñar un cuadro de mando integral, con una lógica de causa efecto (mapa estratégico)

Definir los objetivos, los indicadores y las metas de cada iniciativa estratégica para formular el cuadro de mando integral de Clinizad S.A.S.

Fundamento Teórico

Contexto de la Empresa

La empresa objeto de estudio para el presente trabajo de investigación es Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S., a continuación, se presentan los datos básicos de identificación organizacional:

Razón social: Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S.

NIT: 900360269-2

Representante Legal: Graciela Zamudio

Actividad principal: CIU 8691 – Actividades de apoyo diagnóstico relacionadas con la salud humana.

Dirección principal: Cra. 32 B # 19 – 02. Barrio Palermo. Pasto – Nariño.

Clinizad (2018) afirma:

Con el espíritu de garantizar la accesibilidad a los usuarios, Clinizad ha logrado ampliar la cobertura de servicios a ciudades como Tumaco donde se cuenta con una sede, Ipiales donde existen dos sedes ubicadas en el barrio San Felipe y en Kavana. En Tuquerres se realizó una alianza con la IPS Coemssanar, para prestar los servicios en el Laboratorio del Hospital San José. También Clinizad ha logrado expandirse al norte de Nariño con sedes ubicadas en La Cruz, San Pablo y La Unión (Clinizad, 2018).

En San Juan de Pasto, Clinizad se ha ubicado en diferentes puntos estratégicos de la ciudad para prestar los servicios desde su sede administrativa ubicada en el barrio Versalles, con una novedosa, amplia y generosa sala de atención a usuarios, sala infantil y toma de muestras pediátrica y ginecológica. También se dispone de atención en el Centro Médico La Riviera,

Centro Empresarial Valle de Atriz, sede Parque Bolívar, Aurora, Corposalud y sede ubicada en la Clínica San Ignacio donde funciona en Centro de Operación Clinizad – SOC.

Reseña Histórica

El Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S, inició el 1 de junio de 1996 como una sociedad LTDA, la cual funcionó alrededor de 5 años, posteriormente los integrantes de la sociedad limitada vendieron las acciones a la socia mayoritaria la Dra. Graciela Zamudio David, transformándose a persona natural.

En los años posteriores a la transformación Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S., amplió su portafolio de servicios y puntos de atención en la ciudad de Tumaco con un Laboratorio de primer nivel que maneja referenciación a la sede operativa. Se realizó la apertura de nuevas sedes en la ciudad de Pasto, San Pablo, La Unión, La Cruz buscando facilidad en el acceso de los servicios por la ubicación estratégica en que se instalaron, debido a la demanda de pacientes particulares, convenios y contratos con diferentes entidades de la ciudad. La referenciación de exámenes de Tercer Nivel ha convertido al Laboratorio en una Institución de preferencia en Nariño para la prestación de estos servicios, por su alto grado de confiabilidad, seguridad y confidencialidad en los procesos de análisis.

El 6 de mayo del 2010, el Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S, se convirtió en una Sociedad Anónima Simplificada, conformada por el Doctor Carlos Javier Caicedo Zamudio

y la Dra. Graciela del Socorro Zamudio David, como socia mayoritaria y representante legal de la sociedad, la planta de personal del Laboratorio actualmente se encuentra en 205 personas.

El 6 de junio de 2013 Bureau Veritas otorgó la certificación en sus procesos de atención con la Norma ISO 9001:2008 en el siguiente ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD “Prestación de servicios de laboratorio clínico de primer, segundo y tercer nivel de complejidad en las áreas de Biología Molecular, Cartometría de Flujo, Especiales, Hematología, Infecciosas, Inmunología, Microbiología, Microscopía, Parasitología y Química”. Y con esfuerzo y sin inconvenientes esta certificación se renueva cada año.

Plataforma Estratégica Actual

Visión. Proyectarse como el laboratorio de preferencia en el Sur Occidente Colombiano, destacándose por el alto grado de complejidad, tecnología y calidad tanto en el área humana como científica.

Misión. Realizar análisis de laboratorio clínico y prestar servicios complementarios en sus diferentes grados de complejidad, trabajando con personal comprometido con la satisfacción de los usuarios, garantizando los más altos estándares de calidad y tecnología en todos los procesos.

Política de Calidad. Clinizad Laboratorio Clínico de tercer nivel de Complejidad, que, con personal competente, humano y ético, se apoya en métodos confiables y tecnología segura, enfocando los esfuerzos en el mejoramiento continuo de los procesos, para brindar un servicio superior a nuestros usuarios, profesionales de la Salud, las IPS´s y las EPS´s.

Objetivos Corporativos.

Mantener a nuestro equipo de trabajo en procesos continuos de formación y/o actualización generando una cultura de calidad

Elevar la adherencia a los métodos fortaleciendo el programa de auditoría para el mejoramiento continuo de la calidad

Gestionar el correcto funcionamiento y calibración de los equipos biomédicos y de operación

Elevar los niveles de eficacia de los procesos

Brindar una atención segura y superior a nuestros usuarios consolidando la participación en el mercado

Organización del Laboratorio

El laboratorio Clinizad S.A.S cuenta con una estructura administrativa sólida, dirigida por un área financiera que abarca procesos de Facturación, Auditoria, Cartera, Contabilidad, Costos, Tesorería y Comercial, que complementan las actividades operativas aportando al análisis financiero y estratégico de la organización.

También cuenta con un sistema de compras que contempla, la calidad, accesibilidad y financiación como fundamentos para aportar al crecimiento Económico y tecnológico de Clinizad S.A.S. Su sistema de almacenamiento y movimiento de inventario con base en tecnología para el manejo de fechas de vencimiento de los insumos y reactivos garantiza el uso correcto de los mismos y el aseguramiento de los procesos.

Cuenta con el servicio de toma de muestras fijas y a domicilio, transporte, recolección, preparación de muestras y análisis de muestras en las siguientes áreas:

Biología molecular

Citometría de flujo

Inmunología especial y hormonas

Química clínica e inmunología

Coagulación automatizada

Inmunofluorescencia

Uroanálisis

Citología

Microbiología

La remisión de muestras para la realización de Análisis de alta complejidad se realiza con Laboratorios de Referencia especializada en diferentes áreas como: Genética, Marcadores Tumorales, Inmunoanálisis, etc., desarrollando, pruebas de paternidad e histocompatibilidad, reconocidos a nivel Nacional e Internacional.

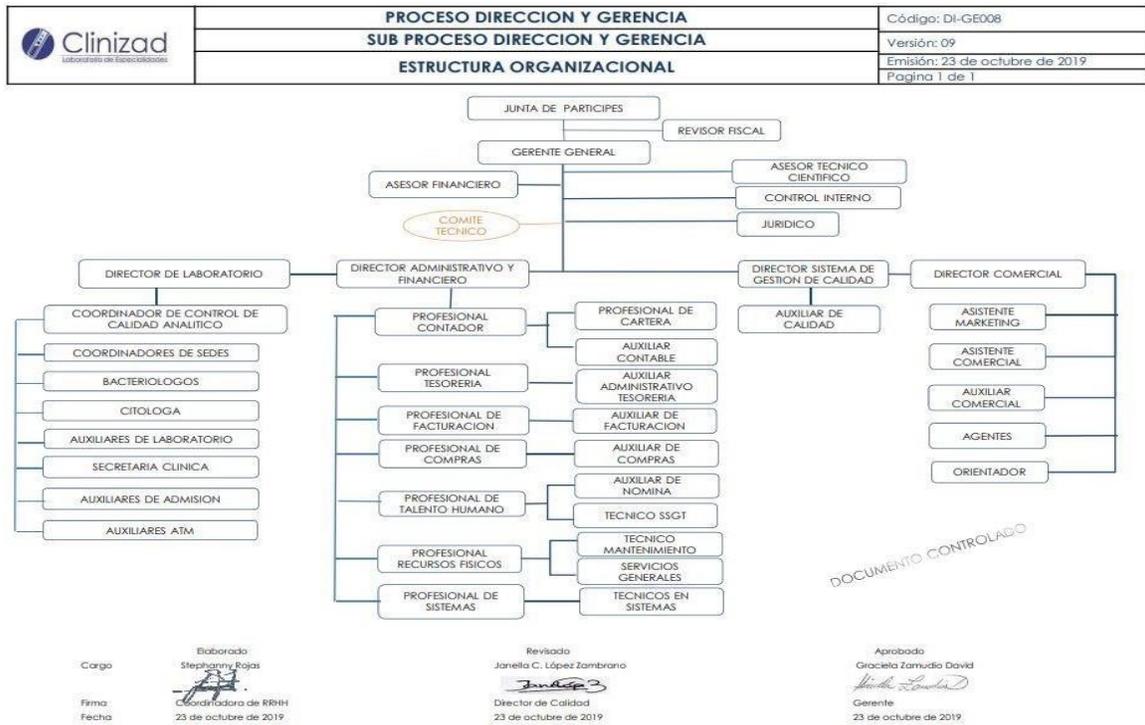
El laboratorio Clinizad se rige bajo la normatividad vigente establecida por el Ministerio de Salud (Resolución 1011 de 2006), se ha establecido, documentado e implementado, con el fin de garantizar la seguridad del paciente. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad ha aportado considerablemente en la mejora continua de la organización del Laboratorio.

Actualmente Clinizad cuenta con un sistema de información LabCore de Rochem Biocare, herramienta informática de gran soporte en el desarrollo de los análisis ya que permite la emisión de los resultados en forma inmediata desde los equipos de análisis. La plataforma de información incluye la actualización del software de información (Enterprise) y desarrollo de la página Web que facilita la consulta de resultados con las entidades contratantes mediante la asignación de usuarios.

Estructura Organizacional

El laboratorio cuenta con la siguiente estructura que sigue la estrategia actual de operación

Figura 1. Estructura organizacional Clinizad



Fuente: Clinizad (2018)

Marco Conceptual

Para el apoyo teórico de la presente investigación, es de interés indagar en la definición y descripción de los componentes principales de un Cuadro de Mando Integral (CMI), temas que se constituyen en la base teórico-conceptual para la ejecución de este estudio.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

A partir de lo descrito, se inicia expresando que un CMI es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas, proporciona información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores intangibles por lo que se plantea como un sistema administrativo que va más allá de una perspectiva financiera donde únicamente tiene en cuenta elementos tradicionales como los ingresos, gastos, existencias, entre otros; por su parte, el CMI tiene en cuenta la importancia de los activos como las relaciones sociales, habilidades y motivaciones de clientes y empleados, de manera que surge de la necesidad de crear una nueva metodología, que valore las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia (Kaplan y Norton, 2000).

Como apoyo a lo expresado, Montaña (2020) refiere que el CMI es una herramienta de gestión empresarial empelada para medir la situación y evolución de una empresa, ofrece una serie de indicadores numérico y gráficos que otorgan una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda en la toma de decisiones, además es oportuno al momento de monitorizar los parámetros de una empresa ya que ofrece información relacionada con la situación actual y los objetivos de una organización y se desarrolla con base en 4 perspectivas interrelacionadas entre sí que son financiera, cliente, procesos internos, formación y desarrollo, elementos que se describen más adelante.

Por lo que se refiere a los principios básicos sobre los que se sostiene un CMI, se destaca que incluye indicadores que miden el rendimiento haciendo uso de parámetros y métricas para mostrar las distintas informaciones sobre la empresa, permiten conocer si un proceso se está realizando de manera óptima o si sufre alguna desviación; bajo esta perspectiva las empresas utilizan el CMI para diseñar estrategias para conseguir sus objetivos, además dispone de información real de la situación de la empresa, lo que otorga un mayor control y capacidad de priorizar y solventar necesidades (Kaplan y Norton, 2000).

En cuanto a las personas aptas para ejecutar un CMI, se destaca a los encargados de tomar decisiones como gerentes, administradores, directivos o cualquier otro empleado apto para tomar decisiones dentro de la organización y que utilice los datos que proporciona el CMI para planificar y diseñar sus técnicas y estrategias. Finalmente, se hace alusión a las ventajas y desventajas de esta estrategia administrativa, por lo tanto se evidencia que muestra una visión global de la situación de la empresa, facilita el diseño y planificación de estrategias, ofrece información inteligente, reduce los posibles riesgos del mercado, implica la organización con la estrategia empresarial, mejora la comunicación interna y permite valorar el éxito de la estrategia; por otra parte, utilizar un CMI tiene algunos riesgos que también es importante tener en cuenta, en esa medida debido a que las empresas son dinámicas debido a las innovaciones constante, el cuadro de mando debe ofrecer una visión integral de la situación actual de la empresa y de su evolución de forma flexible y dinámica, de manera que se adapte al marco actual (Montaño, 2020).

Dando continuidad a los elementos relacionados con el CMI, cabe destacar que como se menciona con anterioridad, es relevante entender conceptualmente las 4 perspectivas en las que se basa esta herramienta administrativa, lo anterior permite comprender el análisis de datos y

resultados que se deriva de esta investigación los cuales se basan en los elementos que se explican en seguida.

Perspectivas

Como se expone como anterioridad, el CMI se diseña en base a cuatro perspectivas que facilitan un análisis que ofrece información relacionada con la situación actual y los objetivos de una organización, en esa medida se da a conocer cada una de ellas:

Perspectiva financiera. Hace referencia a los indicadores financieros basados en la contabilidad de la compañía, dan evidencia de la situación pasada de la misma y se efectúa en cierres que aseguren la compilación y la consistencia de la información, algunos indicadores empelados para el análisis de la perspectiva financiera que incluye el CMI se relacionan con el índice de liquidez, de endeudamiento y de rendimiento del capital invertido.

Perspectiva cliente. Bajo esta perspectiva es importante medir las relaciones con los clientes y sus expectativas que tienen sobre los negocios, integra elementos como la propuesta de valor que permite conocer las necesidades y los elementos valorados por el público, lo cual incluye precio, imagen y relación, además del tiempo, la calidad, el rendimiento, servicio y costos, en esa medida analiza la retención de los clientes, su satisfacción y rentabilidad.

Perspectiva del proceso interno. Tienen en cuenta como los procesos internos de la empresa logran la satisfacción del cliente y altos niveles de rendimiento financiero, incluye acciones que se realizan al diario, como los procesos de gestión desarrollados mediante el análisis de calidad, procesos relación con los clientes, abarcando la captación, retención y crecimiento de los mismos, los procesos de creación e innovación y los procesos sociales que incluye la relación con el medio habiente, la comunidad y la responsabilidad social corporativa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Finalmente se encuentra la perspectiva también denominada como formación y desarrollo, bajo la cual el CMI busca aportar información sobre los intangibles de la empresa como el capital humano, incluye la evaluación de habilidades, capacidades y competencias, también ofrece datos sobre redes de infraestructura, informática e información, además de la capacidad y organización de la empresa para realizar diferentes procesos y actividades.

Figura 2. Cuadro de mando integral



Fuente: Presente investigación

Partiendo de que para la presente investigación es de interés formular un cuadro de mando integral para el laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S con visión al 2025, es importante realizar para ello un diagnóstico organizacional, en esa medida para la presente propuesta se emplea la matriz DOFA y para mayor comprensión de esta estrategia es necesario abordarla conceptualmente.

Matriz DOFA

Es una técnica que permite analizar la situación actual de un contexto o de un grupo de personas, ayuda a reconocer las condiciones internas del ambiente que influyen en dicha situación reconociendo debilidades, oportunidades, fortalezas o amenazas; se trata de una

estrategia que se emplea a nivel empresarial, social e institucional (Unidades Tecnológicas de Santander, 2020).

El análisis DOFA, es utilizado en la planificación estratégica de las instituciones para realizar diagnósticos completos que se den en función de las peculiaridades propias y del contexto que rodea a los implicados, ayuda a reconocer características internas (fortalezas y debilidades) y situaciones externas (amenazas y oportunidades) que pueden encontrarse en el camino, por lo tanto comprende aspectos positivos que pueden mantenerse en el desarrollo de la gestión de estos procesos y aspectos negativos enfocados a mejorar con diversas estrategias (Unidades Tecnológicas de Santander, 2020).

Figura 3. *Matriz DOFA*



Fuente: Iglesias (s.f.)

Es importante abordar el concepto de análisis PESTEL ya que este estudio es fundamental al momento de realizar el diagnóstico estratégico del Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S.

El análisis del entorno externo permitirá a CLINIZAD estar alerta siempre a los cambios que se presenten y que afecten al negocio y al mercado.

Matriz PESTEL

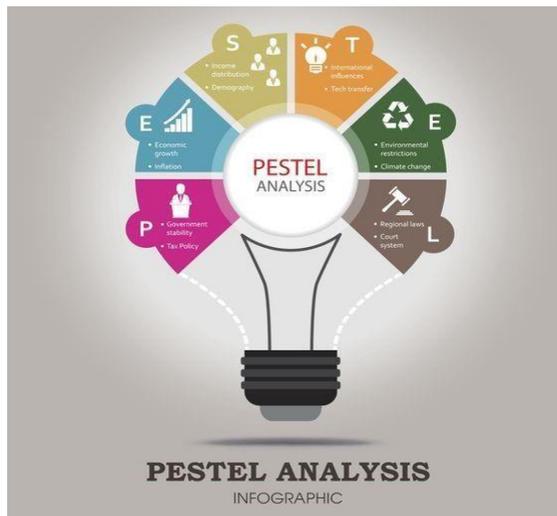
La matriz PESTEL evalúa factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales, estos son factores que condicionan el horizonte estratégico de la organización, se puede clasificar como un análisis del macroentorno.

Ante lo mencionado Acción Educa (s.f.) refiere que:

Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

El PESTEL funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Figura 4. PESTEL



Fuente: Retos Directivos, 2021

Por otra parte, en los conceptos a abordar es importante que al plantear como objetivo analizar y replantear la plataforma estratégica del laboratorio Clínico Clinizad S.A.S, es necesario dar a conocer a que se refiere con planeación estratégica.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y las acciones que se deben ejecutar en una organización para alcanzar las metas planteadas y previstas, se trata de un instrumento fundamental en la toma de dediciones de cualquier empresa e implica un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos (Sánchez, 2009).

La elaboración, desarrollo y puesta en marcha de la planeación estrategia proporciona un marco real para que los líderes y miembros de la organización, comprendan, evalúen y actúen sobre una situación particular de la misma, así mismo de su ejercicio derivan alternativas provechosas de valor para la empresa, esclarece el quehacer de cada miembro y garantiza que las acciones se dirijan al cumplimiento de metas y objetivos (Gardey, 2008).

Finalmente, se plantea como objetivo el diseño de un cuadro de mando integral, con una lógica de causa efecto por medio de un mapa estratégico, por lo tanto, para concluir el marco conceptual se hace alusión a este elemento.

Mapa Estratégico

En lo que se refiere a este aspecto se puede expresar que:

Este se define como la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia, es decir, qué resultados se van a lograr y cómo se van a lograr.

También se le conoce como diagrama causa-efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas” (Benítez et al., 2008, p.126).

Se trata de una completa representacion visual de la estrategia que tiene una organización, describe de forma grafica el proceso de creacion de valor mediante una serie de relaciones entre causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mado integral.

Marco Metodológico

Metodología

Este proyecto presenta una propuesta de organización dentro de la empresa para la búsqueda a solucionar problemas y mejorar el rendimiento de los indicadores, de este modo se habla de una investigación descriptiva, ya que se describen los datos y presentará un impacto en el laboratorio. Se identifica la población y muestra a utilizar, se identificarán los instrumentos y herramientas para obtener la información y el procedimiento general a implementar.

De este modo se realizará toda la recolección de información pertinente para efectuar un estudio del micro-entorno, de la empresa análisis diagnóstico organizacional, a nivel interno y externo, aplicando herramientas, análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas del poder de Porter, se inicia conjuntamente con los colaboradores y coordinadores de cada área, a complementar esta información para la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. (Análisis DOFA), para poder concluir con la identificación de estrategias para el desarrollo del cuadro de mando organizacional.

Y así desde el punto de vista de las debilidades y oportunidades permitirá conocer las limitaciones de la empresa y hacia donde encaminar los esfuerzos y recursos en busca de nuevos objetivos que le apunten a la Misión y Visión de Clinizad.

Desde el punto de vista de las Fortalezas y amenazas permitirá proponer objetivos estratégicos para aprovechar las fortalezas y a su vez enunciar acciones de éxito.

Posteriormente se validará la información con el laboratorio y se procederá a definir las perspectivas del cuadro de mando integral como son finanzas, cliente, procesos internos e innovación y aprendizaje. Teniendo claro los objetivos definidos, se generan unos indicadores de monitoreo de cada perspectiva para luego ser medidos, controlados y alcanzados. Estos

indicadores propuestos permiten cuantificar y controlar de manera efectiva los objetivos estratégicos que harán parte fundamental e integral dentro del laboratorio, para su mejoramiento continuo.

De este modo este trabajo se enfoca a una metodología orientada al cambio que permite visualizar la estrategia.

Población y Muestra

La población, aquellos involucrados directamente en la empresa, que son: la junta directiva, la gerente y los colaboradores que desarrollan sus funciones en las diferentes áreas,

De esta manera se busca obtener información para realizar un diagnóstico, y así establecer los lineamientos internos que facilitan la formulación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

Diagnóstico estratégico del Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S a partir de un análisis DOFA

Después de realizar un análisis de los conceptos de la identificación del sector a continuación, se analizarán los resultados del macro ambiente y el sector en el que se encuentra el Laboratorio Clinizad, identificando los factores críticos de acuerdo con el ambiente estudiado. El estudio del entorno brindará información sobre el nivel de hostilidad en el que se mueve la empresa. En dicho sentido, se identifican las variables y seguidamente se hace una priorización sobre las mismas para conocer el grado de impacto y la posibilidad de la empresa de controlarlas.

Resultados de Análisis del Macroentorno

En el análisis del macroentorno se emplea el método PESTEL, el cual es una técnica de análisis utilizada para la definición del contexto general de la industria considerando una serie de factores externos como los que se presentan a continuación, los cuales se clasifican como oportunidades y/o amenazas identificando el impacto que tiene cada aspecto dentro del ítem evaluado, Aquí se evalúan el peso relativo, el impacto de la variable con el conector del sector en el que competimos la sumatoria debe ser igual a 100%

Frente una puntuación que decía una amenaza u oportunidad, para la empresa se elige entre la lista valores entre 1 y 5 donde uno es una amenaza mayor y cinco una oportunidad mayor si califica 3 presenta un punto medio Qué significa que la variable no tiene poco o ningún efecto.

Tabla 1. *Análisis del Entorno Nacional, Entorno Económico*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
PIB - Ciclo económico	30,0	2
Inflación	25,0	2
Tasa de cambio	22,0	3
Política Fiscal	23,0	2
Calificación del Entorno	100	2,22

Los últimos acontecimientos mundiales explícitamente con la pandemia actual, está golpeando fuertemente la economía mundial, y si hablamos de Colombia el PIB en su primer trimestre se retrajo en dos puntos aproximadamente, y en septiembre la economía se contraiga en un 15%, estas condiciones aumentan el desempleo, la caída del ingreso de las familias y por supuesto, afectan todos los sectores de la producción nacional. La inflación impacta en los costos de los servicios de salud, baja la productividad del país aumenta el desempleo y bajan ingresos por afiliados contributivos a la EPS. Este sector tiene una valoración de 2,22 lo que significa que está debajo 3, se categoriza como una amenaza por la crisis que dejó el COVID-19 2019.

Tabla 2. *Análisis del Entorno Nacional, Entorno demográfico y Epidemiológico*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Tamaño de la población y distribución	35,0	4
Niveles de formación	22,0	4
Orígenes étnicos	20,0	3
Carga de enfermedad	23,0	5
Calificación del Entorno	100	4,03

Este entorno está en un rango 4,03 que significa que es una oportunidad para el sector, porque la distribución y tamaño de la población, el Nivel Educativo y la Confianza del

consumidor son oportunidades, se espera que estas variables ayuden al fortalecimiento y lealtad institucional tanto de clientes internos y externos.

La carga de enfermedad se vuelve una demanda alta que genera oportunidad en el sector salud.

Tabla 3. *Análisis del entorno Nacional, Entorno político*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Clima político, nivel de actividad del gobierno	35,0	2
Estabilidad y riesgo político	28,0	4
Déficit o superávit presupuestario	37,0	2
Calificación del Entorno	100	2,56

Las Leyes sobre sectores regulados, como organismos externos como son el IDEM, el Instituto nacional de salud (INS) y el INVIMA en representación de sus ministerios son autoridades de regulación que legislan la implementación del servicio que se oferta y entre más rigurosos sean mejor para la empresa.

Por su parte, La Legislación Laboral y la Legislación sobre salud y seguridad en el trabajo son amenazas por los gastos que implementan en la prestación del servicio que pueden hacer inviable o estresante el desarrollo de este.

La estabilidad política; se han mantenido, y aunque han mermado su rigurosidad siguen siendo de interés y seguimiento gubernamental

Con una calificación de 2,9 se sitúa como una amenaza

Tabla 4. *Análisis del entorno Nacional, Entorno social*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Acceso a la vivienda	15,0	5
NBI	20,0	1
Conflicto armado	10,0	2
Post Conflicto	15,0	2
Desempleo	15,0	4
Cultura y Costumbres	20,0	2
Calificación del Entorno	5,0	4
Calificación del Entorno	100	2,65

La Distribución de Ingresos y las Nuevas Tendencias en el estilo de vida son una amenaza ya que atenta contra el gasto que genera la prestación del servicio y por lo tanto el cumplimiento en la implementación de controles y regulaciones.

Disminuyen los ingresos UPC por aportes en salud a medida que aumenta el desempleo desestabilizando así el sector de la salud que se financia con los recursos de los empleados tanto dependientes como independientes. Por lo tanto, aumentan los afiliados al régimen subsidiado y el gobierno con la política fiscal debe entrar a cubrir estos costos, siendo la salud un derecho de todos.

Tabla 5. *Análisis del entorno Nacional, Entorno tecnológico.*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Eficiencia de infraestructuras, incluyendo: carreteras, puertos, aeropuertos, hospitales, educación, sistema de salud, comunicaciones, etc.	14,0	4

Productividad industrial	16,0	4
Nuevos procesos de fabricación	12,0	4
Nuevos productos y servicios de la competencia	11,0	4
Nuevos productos y servicios de los socios de la cadena de suministro	9,0	2
Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía	17,0	5
Coste y accesibilidad de la tecnología	8,0	4
Política de TICs	7,0	4
Medios informáticos y de comunicaciones	6,0	2
Calificación del Entorno	100	3,87

La Tecnología al alcance de la empresa y del servicio y las Nuevas formas de producción, son oportunidades, pues desde el inicio, la empresa cuenta con tecnologías de última generación que hacen que el servicio sea vigente y eficiente, sin embargo, hace falta trabajar en la seguridad de la información, en la creación de copias confiables de seguridad para evitar inconvenientes a futuro.

Este entorno se califica como una oportunidad con una puntuación de 3,87.

Resultados fuerzas de Michael Porter

Después de realizar entrevistas entre los directivos de Clinizad se llegó a los siguientes resultados:

Tabla 6. *Análisis 5 Fuerzas, Intensidad de la Rivalidad*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Crecimiento del sector	22,0	5
Número de competidores	20,0	2
Costos fijos elevados	15,0	2
Diferenciación	15,0	5
Intereses estratégicos	18,0	4
Barreras de salida	10,0	2
Calificación general	100	3,32

En el mercado existen laboratorios clínicos con los mismos servicios que ofrece Clinizad, y ya que este sector está dominado por varias empresas se tiende a la estabilidad. La ventaja que tenemos está en la diferenciación del servicio, la calidad y alta confiabilidad en los resultados, lo que hace que Clinizad compita por calidad.

En cuanto a los costos fijos que demanda el laboratorio son elevados, por lo cual para ganar competitividad se mantiene una política de mínima generación de desperdicios. El uso eficiente de los materiales y reactivos es una política de esta institución con el fin de ahorrar costos y evitar generar mayor cantidad de desechos, los laboratoristas llevan controles periódicos de stocks para planificar las compras

Por el buen posicionamiento Esta variable se considera como una oportunidad con una puntuación mayor de 3.32

Tabla 7. *Análisis 5 Fuerzas, Poder de Negociación de los proveedores*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Concentración de los proveedores	20,0	4
Sustituto de proveedores	7,0	4
Importancia de la Empresa para el proveedor	15,0	4
Importancia del producto para el proveedor	25,0	4
Posibilidad de integración hacía adelante	13,0	2
Cooperación con proveedores	20,0	4
Calificación general	100	3,74

Las presiones competitivas son menores y la posición del laboratorio es muy favorable debido a que en el laboratorio se posee una amplia lista de proveedores, y la disponibilidad de insumos es amplia y variada, por lo que el laboratorio tiene la capacidad de elegir los de materiales disponibles y a su proveedor tomando en cuenta parámetros como calidad y precios. Se considera que Clinizad tiene una capacidad de liquidez que facilita el proceso de adquisición que suele ser inmediato o tomar pocos días si se decide cambiar de proveedor, aunque demanda costos adicionales.

En algunas ocasiones el volumen de compras suele ser pequeño lo que le dificulta acceder a descuentos u otros beneficios.

Esta variable tiene una calificación alta de 3.74 y se categoriza como una oportunidad.

Tabla 81. *Análisis 5 Fuerzas, Poder de negociación de los clientes*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Concentración de los clientes	20,0	4
Importancia del producto para el cliente	22,0	4
Las ventas se concentran en pocos clientes	15,0	2
Posibilidad de integración hacia atrás	12,0	2
Nivel de información del cliente	20,0	4
Nivel de representación del cliente	11,0	4
Calificación general	100	3,46

Clinizad cuenta con clientes que se han ganado la confianza por el buen servicio ofrecido y la confiabilidad de los resultados, El escaso poder de decisión de los pacientes, el valor agregado que ofrece genera mayor confianza en los mismos

Esta variable se califica como una oportunidad con una calificación de 3,46 estando por encima del promedio lo cual indica que para El laboratorio Clinizad en su misión y operatividad cuenta con red de calidad ofertada.

Tabla 92. *Análisis 5 Fuerzas, Ingreso de Nuevos competidores*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Economía de escala	15,0	4
Integración hacia atrás	18,0	4
Posicionamiento de la marca	10,0	5
Lealtad de los clientes	12,0	4
Requerimientos de capital	7,0	4
Acceso a canales de distribución	10,0	4
Requerimientos Legales	5,0	4
Acceso favorable a Proveedores	8,0	4
Curva de experiencia y de aprendizaje	7,0	5
Reacción de los competidores actuales	8,0	4

Calificación general	100	4,17
----------------------	-----	------

El riesgo competitivo provocado por nuevos actores es bajo en los laboratorios existentes ya que han logrado implantar un nombre y prestigio en la comunidad dejando poco espacio para le entrada de nuevos competidores

En este tiempo de crisis sanitaria producida por el COVID-19, Clinizad se ha especializado en Pruebas PCR y por Antígeno de COVID-19, tanto para usuarios particulares como para entidades, esto ha incrementado su productividad. La desventaja es que las entidades presentan una alta cartera vencida aún pendiente por resolver.

Tabla 30. *Análisis 5 Fuerzas, Productos sustitutos*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos	40,0	3
Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos	25,0	3
Mejoras de los productos sustitutos mejoras	20,0	3
Rendimiento de los productos sustitutos	15,0	3
Calificación General	100	3

Al haber escogido como sujeto de este estudio al sector de la salud, se considera que esta fuerza no aplica, debido a que no existe un servicio sustituto. Los exámenes de

laboratorio son indispensables para el diagnóstico, seguimiento y control de enfermedades. Por tanto, esta fuerza no es aplicable para este estudio, debido a que los laboratorios clínicos al prestar servicios de salud no tienen sustitutos. En los casos analizados últimamente se puede hablar de competidores mas no de entidades que ofrezcan servicios sustitutos.

La no disponibilidad de productos sustitutos otorga una mayor importancia aquellos servicios que ofrecen los laboratorios clínicos y disminuye sus presiones competitivas.

Por tanto, esta fuerza tiene una calificación de 3 que es un punto medio, lo que significa que la variable tiene poco o ningún efecto.

Resultados Diagnostico Interno

Tabla 41. *Resultados, Capacidad Financiera*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Margen de Solvencia - Liquidez	20,0	2
Rentabilidad	25,0	4
Régimen de inversiones	17,0	4
Reservas técnicas	6,0	3
Gestión de riesgos financieros	7,0	4
Endeudamiento	25,0	2
Calificación general	100	3,04

El año 2020 Clinizad tuvo un excelente inicio alcanzando en el mes de febrero un pico histórico de ventas representado en un valor de la producción de \$2,111 millones de pesos, 115.471 pruebas procesadas y 31.829 órdenes de servicio atendidas. Es importante recordar que el presupuesto fijado para el presente año, en cuanto al promedio mensual de ventas, fue de \$1.799 millones de pesos, meta que se cumplió a satisfacción en los meses de enero y febrero.

Sin embargo, como es conocido por todos, a mediados del mes de marzo se materializó la emergencia sanitaria y económica a causa del COVID-19, con la cuarentena decretada y los consecuentes aislamientos de la población se empezaron a experimentar, en todas las sedes de Clinizad, una notable reducción en la afluencia de pacientes. Con este panorama, el mes de marzo cerró con un valor de la producción de \$1.451 millones de pesos. 78,693 pruebas procesadas y 22.774 órdenes de servicio atendidas,

La situación llegó a su punto más crítico en abril, mes en el que se redujo la demanda hasta un 23% del nivel normal, es así que solamente se alcanza un valor de la producción de \$400 millones, representados en 24.990 pruebas procesadas y en 7.230 órdenes de servicio atendidas, pese a todas las dificultades, es muy reconfortante informar que la empresa se ha adaptado a la situación, aprovechando las oportunidades que ha generado la emergencia para recuperar los niveles de producción de antes de la pandémica.

La falta de liquidez ocasionó un incremento en las cuentas por pagar a proveedores, dificultando el despacho de pedidos y la consecuente generación de agotados en algunos reactivos e insumos indispensables para la normal operación del laboratorio.

Dados los ajustes en los costos y gastos de la empresa, los alivios financieros por la emergencia económica decretada y el cupo aprobado, se procedió a sustituir los créditos de corto plazo por créditos de largo plazo y a negociar con proveedores algunos descuentos para estar al

día en las cuentas. Después de implementar la decisión tomada se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Hay una disminución en el saldo de las obligaciones financieras (cuenta 21) a 31 de diciembre de 2019 fue de \$3.961,804.197 y a 30 de junio de 2020 es de \$3.782.613,155, eso representa una reducción del 4.5%.

Las cuentas por pagar a proveedores (cuenta 22) presentan una importante reducción del 65%, al pasar de \$1.499.075.430 a \$527.252.566 entre el 31 de diciembre de 2019 y el 30 de junio de 2020, con las facturas al día y con la oportunidad de obtener descuentos.

Después de observarse un notable crecimiento en el pasivo de Clinizad, es la primera vez desde que inició la operación de la Alianza, en diciembre de 2018, que se logró una reducción combinada y sostenida del endeudamiento con bancos y proveedores por un valor de \$1.150.938.838, esto representa una reducción del 21%. Lo anterior al comparar los saldos a 31 de diciembre de 2019 con los del 30 de junio de 2020.

Para lograr estos resultados se sustituyó deuda de largo plazo proveniente de Bancolombia por \$600.000.000 a 36 meses y a una tasa del 7,50% e.a y de Banco de Occidente por \$300.000.000 a 36 meses y a una tasa de 6,64% e.o. por deuda de corto plazo para un valor total de \$879.983.143 a 12 meses y a una tasa promedio del 9,75% e.a.

Las negociaciones con proveedores entre mayo y junio de 2020 han arrojado un descuento de \$36.843.847, generando además la oportunidad de lograr un descuento promedio mensual de \$10.500.000 por el pago de las facturas en los plazos acordados.

Por el pago anticipado de las obligaciones de corto plazo, se solicitó a cada entidad la devolución del pago por Fondo Nacional de garantías (FNG) y, aunque no se tiene el valor

exacto a recuperar, se estima que será mínimo del orden de \$10.500.000, con esto se compensa el valor pagado por este concepto por el nuevo crédito de Banco de Occidente que fue \$8.190.000.

Después de este análisis se concluye que a pesar de tener problemas de liquidez a causa del Covid-19, las variables como prueba acida, razón corriente y capital de trabajo, mantuvieron un equilibrio lo cual no causo desequilibrio para el laboratorio.

Esta variable se califica en 3,01 valor que se promedia en una oportunidad, donde el laboratorio financieramente reporta una estabilidad, que hace que Clinizad se encuentre en un estado sólido.

Resultados, Capacidad Tecnológica

Tabla 12. *Capacidad Tecnológica*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Las TIC de la organización Satisface las necesidades internas de la Organización	18,0	4
La información suministrada por la Organización es confiable y oportuna	15,0	4
La Cobertura y el alcance de las TIC es suficiente frente a las necesidades internas y externas de la organización	19,0	4

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Las TICs de la organización garantiza alta disponibilidad de los SI ante posibles contingencias o caídas	17,0	2
Los niveles de seguridad existentes protegen de accesos no autorizados, perdida de la información, catástrofes	20,0	2
Gestión de riesgos tecnológicos	11,0	4
Calificación general	100	3,26

Se considera que las TIC en el laboratorio si satisface las necesidades internas, y Clinizad cuenta con tecnología automatizada de alta generación, y con esta nueva tecnología que ha logrado cumplir con las expectativas de los usuarios lo que se ve reflejado con la aceptación de los usuarios. Además, el capital humano está capacitado para su buen uso, manejo y aprovechamiento.

Para el laboratorio es importante tener definido y organizado todos los procesos, uno ellos el proceso contable que es la que nos indica el direccionamiento económico de la organización, es fundamental tener la información de la manera más comprensible lo cual le brinde confianza a los usuarios de la información permitiendo realizar comparaciones en el

mercado y así poder tomar decisiones que den resultado a sus negocios, por esta razón es necesario e importante hacer uso de las herramientas tecnológicas.

La información es confiable porque el estudio de indicadores se realiza cada mes, captando las falencias a tiempo, estudiando su causa y encontrando una solución favorable y eficaz.

Clinizad cuenta con un sistema de información LABCORE, donde se ingresa toda la información a medida que los usuarios son atendidos, herramienta la cual después nos brinda información veraz para la creación de informes y posterior toma de decisiones.

Labcore genera copias de seguridad, que se realizan a diario, lo cual hace que en momentos de caídas del sistema no se pierda la información, por tanto, se considera una oportunidad.

Labcore cuenta con restricciones a usuarios no autorizados, de esta manera se evita que la información ya contenida se pierda o dañe.

El “backup” consiste en realizar copias de seguridad de la información. Estas copias pueden realizarse de forma manual y periódica.

Hay cierta desventaja porque las copias de seguridad se hacen en la noche y existe la posibilidad que alguna información quede por fuera y o se pueda recuperar.

En cuanto a capacidad tecnológica, Clinizad S.A.S toma esta variable como una oportunidad con una calificación de 3,23.

Resultados, Talento Humano**Tabla 53. Talento humano**

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Estrategia y las políticas del área de Gestión Humana	13,0	4
Nivel de desempeño de los trabajadores	12,0	4
Nivel de Rotación	16,0	2
Nivel de Competencias del personal en áreas claves	11,0	4
Nivel de Satisfacción de los trabajadores	18,0	2
Suficiencia de personal	8,0	4
Claridad en la asignación de roles y responsabilidades	10,0	2
Escala salarial	12,0	4
Calificación general	100	3,12

Para mejorar la productividad del talento humano y mejorar las relaciones interpersonales, Clinizad adopto un sistema de evaluación que tiene varios beneficios tanto para

trabajador como para la empresa, La evaluación de desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Para evaluar el desempeño se establecieron una serie de indicadores que evaluaron factores como el rendimiento, la productividad y habilidades definidas como importantes en el laboratorio.

Después de realizada la evaluación, se encontraron algunas falencias por parte de algunos empleados, por lo cual se realizó un plan de mejoramiento, y se tomaron correctivos como reinducción a personal reincidente en falencias como lo fue el protocolo de admisión y registro y de bioseguridad, al momento de evaluar nuevamente ya que hubo compromiso por parte de los evaluados al cambio ya que dio un resultado positivo.

Para el nivel de rotación se cuenta con una herramienta que permite definir cuántas personas entran y salen del laboratorio en un periodo determinado, a fin de diagnosticar el clima que se vive dentro de la organización.

Durante este año se presentó rotación de personal por parte de aprendices del Sena hubo quienes salieron, personas que terminaron sus prácticas y se contrató a personas quienes comenzaron sus prácticas.

También se contaron dos personas que renunciaron por razones personales. Esto genero un indicador negativo ya que superó la meta que es del 1%.

En el mes de agosto se realizó convenio con entidades educativas para que los colaboradores de Clinizad que estén interesados en reforzar sus conocimientos formen parte de estas entidades sin costo alguno, también se impulsó al personal que realicen el diplomado en

gerencia en gestión de calidad para que al momento de la auditoria que se realiza cada año para conservar la acreditación sea más certera por los conocimientos adquiridos en este diplomado.

Hasta el momento esta estrategia ha adquirido aceptación por parte de los empleados quienes están interesados en aprender y enriquecer sus conocimientos lo cual al final los pondrán en práctica en sus funciones diarias.

Al momento de la contratación hay que mencionar que se debe mejorar las competencias en la empresa ya que se contrató personal quien no cumplía el perfil solicitado. A pesar de esto esta variable se la califica como una oportunidad

Para lograr la satisfacción de los trabajadores Clinizad, empezando por la contratación ha decidido escoger a las personas adecuadas para cada puesto, también busca crear lazos con los trabajadores, además que cuenta con un sistema de incentivos, de acuerdo a al buen desempeño del trabajador igualmente promueve el trabajo en equipo y la formación adecuada.

Existen espacios de descanso y desconexión de 15 minutos, donde los empleados pueden distraerse un poco mediante charlas entre ellos.

Las pausas activas juegan un papel importante ya que son breves descansos durante la jornada laboral que sirven para recuperar energía, mejorar el desempeño y eficiencia en el trabajo, ayudan a reducir la fatiga laboral, trastornos osteomusculares y prevenir el estrés.

Una desventaja en este punto es que existe mucho volumen de trabajo y esto genera que en ocasiones se trabaje fuera del horario laboral lo que causa un poco de malestar en algunos compañeros, cabe resalta que estas horas se pagan como extras, pero el poco tiempo que queda para dedicarle a la familia y demás actividades, produce desmotivación.

Se cuenta con un plan y estudio de cargos acorde a la demanda de servicios y portafolio de Clinizad. Es importante resaltar que desde el área de talento humano se lideran campañas de humanización que involucran a todo el personal de Clinizad.

En el mes de noviembre del año 2020 Clinizad realizó un incremento salarial teniendo en cuenta los estudios de cada trabajador y de acuerdo con las funciones realizadas por cada uno.

Esta variable alcanzó una calificación de 3,12 considerándose una oportunidad.

Resultados, Capacidad Operativa, Calidad de los productos y/o Servicios

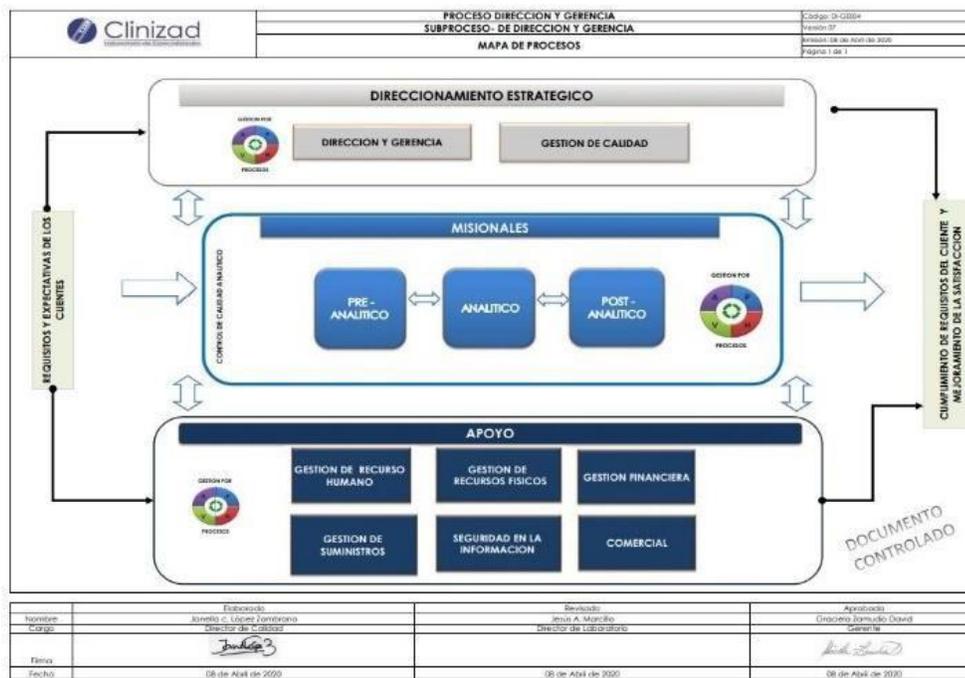
Tabla 14. *Capacidad Operativa, Calidad de los productos y/o Servicios*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Capacidad instalada - Capacidad de producción y/o prestación de servicios	17,0	4
Gestión de Procesos	16,0	4
Las mediciones y técnicas de control de la calidad	9,0	5
Cumplimiento de requisitos mínimos (diferentes a Financieros)	10,0	4
Satisfacción de los Clientes	18,0	5
	12,0	4

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Propuesta de valor		
Gestión de Riesgos operativos	10,0	2
Estructura Organizacional	8,0	4
Calificación general	100	4,07

El laboratorio Clinizad cuenta con tecnología automatizada la cual cumple con la producción diaria demandada, también cuenta con capacidad de producción, el cual, con verificación del área de calidad, quien vela para que todo marche de la mejor manera.

Figura 5. Mapa de procesos



Fuente: Clinizad (2018)

Gestión de procesos. Es la estructura de gestión que se orienta a los procesos, en la que todo el equipo de Clinizad participa para el buen funcionamiento de la empresa, estos procesos son inspeccionados y controlados y de acuerdo a sus resultados se rediseñan si es necesario su sistema de trabajo para lograr mejores resultados.

Clinizad, definió tres macroprocesos direccionamiento estratégico, misionales y apoyo.

Direccionamiento estratégico. El Macroproceso de direccionamiento estratégico comprende las actividades relacionadas con la formulación del plan estratégico el establecimiento de necesidades de recursos y la definición de procesos que contribuyan al logro de las metas institucionales.

Procesos: direccionamiento estratégico y gestión de la calidad.

Misionales. EL macroproceso misional incluye todos los procesos que desarrollan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social o razón de ser.

Procesos misionales está conformado por tres subprocesos: Preanalítico, Analítico y Post analítico.

Preanalítico: esta etapa abarca desde el momento del registro del paciente, obtención de la muestra, transporte de muestras para iniciar el análisis.

El proceso preanalítico se subdivide entre sus procesos: orientación, admisión y registro, recolección, recepción, toma de muestras, obtención de subproductos.

Analítica: hace referencia a la validación, revisión de los procedimientos de análisis incluyendo las interferencias, intervalos de referencia biológica e interpretación de los resultados.

Post analítico: se consideran los registros de resultados y el informe entregado al paciente, se verifica.

El proceso analítico se subdivide en un subproceso: análisis y liberación de resultados.

El proceso Post analítico se subdivide en dos subprocesos: conservación y descarte de subproductos, transcripción y entrega de resultados.

Apoyo: el proceso de apoyo gestiona los recursos institucionales (tangibles e intangibles) y soportan el desarrollo de la institución.

Está conformado por 6 procesos: gestión de recursos humanos, gestión de recursos físicos, gestión financiera, gestión de suministros, seguridad de la información, comercial.

Clinizad cuenta con un sistema de gestión de calidad la cual es la norma ISO 9001 de 2015, herramienta para alcanzar la sostenibilidad, basándose en la mejora continua y en el aumento de la satisfacción de los clientes.

También cuenta con la norma ISO 15189: e 2012 contiene todos los requisitos que los laboratorios clínicos que analizan muestras biológicas de origen humano.

Se busca posicionar a Clinizad en el mercado a través de la determinación de las necesidades, requisitos, especificaciones del cliente para la prestación de los servicios de acuerdo con el modelo prestación de servicios y su portafolio, garantizando el crecimiento empresarial a través de la fidelización, investigación y consecución de clientes potenciales

Lo primero que se realizó en el laboratorio de especialidades Clinizad S.A.S, para tener ambientes de trabajo seguros, fue crear una política de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con los lineamientos establecidos legalmente la cual fue socializada con todos los integrantes de la empresa para comprometerlos y motivarlos a que participen activamente en todo el sistema.

A través de las áreas de salud ocupacional, el profesional de SG SST debe identificar todos los riesgos a los que están expuestos los trabajadores y tomar las medidas necesarias para que éstos no ocasionen accidentes de trabajo o posibles enfermedades laborales.

Conflictos internos: En Clinizad existe un Comité de Convivencia Laboral se creó con el objetivo de solucionar los diferentes tipos de conflictos relacionados con el contexto laboral, que se puedan presentar con las personas que trabajan en el laboratorio clínico de especialidades Clinizad S.A.S.

Esta variable es la más alta de todas con una calificación de 4,07 siendo una oportunidad.

Resultados, Clima Organizacional

Tabla 65. *Clima Organizacional*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Cambio generacional	11,0	2
Ambiente seguro	13,0	4
Conflictos internos	14,0	5
Cultura organizacional orientada al logro	12,0	2
Condiciones laborales	13,0	2
Sistema de incentivos y motivaciones	15,0	4
Gestión de riesgos laborales	12,0	4
Gestión del Cambio	10,0	4
Calificación general	100	3,42

En Clinizad existe un Comité de Convivencia Laboral se creó con el objetivo de solucionar los diferentes tipos de conflictos relacionados con el contexto laboral, que se puedan presentar con las personas que trabajan en el laboratorio clínico de especialidades Clinizad S.A.S.

Este comité ha impulsado a la comunicación mediante estrategias que han ayudado a encontrar la solución a ciertos conflictos que fueron encontrados.

Clinizad está pensando en un modelo administrativo, basado en una forma de administrar el talento humano, y como a través del trabajo en equipo se adquiere compromiso, autonomía y participación en el desarrollo de los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados y en la toma de las decisiones empresariales.

Existe una gran demanda en el servicio del laboratorio, y más aun con pruebas COVID-19, lo que ocasiona altos niveles de estrés en los funcionarios que laboran ahí. Esto provoca fatiga y en ocasiones, se asocia con la presencia de enfermedades en algunos miembros del personal y una alta carga laboral se han estado haciendo evidentes.

Esta variable tiene una calificación de 3,42 lo que significa que es una oportunidad ya que el clima organizacional es equilibrado.

Resultados, Perfiles de los Directivos / estilo de Dirección

Tabla 16. *Perfiles de los Directivos / estilo de Dirección*

Variable	Peso relativo (%)	Valoración
Mentalidad de los directivos	15,0	4
Tendencia a Riesgos	17,0	4
Estilo de liderazgo	14,0	4
Solución de Problemas	18,0	5
Conocimiento	19,0	4

Habilidades de liderazgo	17,0	4
Calificación general	100	4,18

El laboratorio de especialidades Clinizas S.A.S, entre los directivos aprovecha los cambios para que se conviertan en oportunidades y cada día se busca el mejoramiento continuo.

Tendencia a Riesgos: En el laboratorio de especialidades Clinizad se crea un aseguramiento continuo y actualizado de que los controles funcionan, de forma que los riesgos puedan ser mitigados y permitan adaptarse al cambio.

Este entorno cambiante incrementa la necesidad de la implantación de un buen sistema de control interno, que detecte y controle los riesgos a los que se enfrenta el laboratorio dentro de unos niveles.

Estilo de liderazgo: En el laboratorio Clinizad se crea un estilo de liderazgo transformacional que surge y se propone como un intercambio entre el líder y los seguidores de éste, de manera que trabajan y reciben algo a cambio. Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma.

El primer paso para la solución de problemas se relaciona con ser conscientes de que existe un problema que afecta el cumplimiento de los objetivos del laboratorio. Para identificarlo, se inicia indagando en qué área está ocurriendo, quiénes son los empleados que están involucrados y cuáles son las razones del problema.

Con tiempo y una persona que vigila asegura que la solución se realice de forma adecuada y se logren los objetivos establecidos.

Para el análisis interno del laboratorio se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades que subyacen en su entorno es por eso por lo que esta variable se califica con 4,18 lo que

significa que los directivos están haciendo una buena labor dentro de la empresa y los conocimientos adquiridos son transmitidos a los trabajadores quien en conjunto forman un excelente equipo de trabajo y los resultados se reflejan en la buena atención al público.

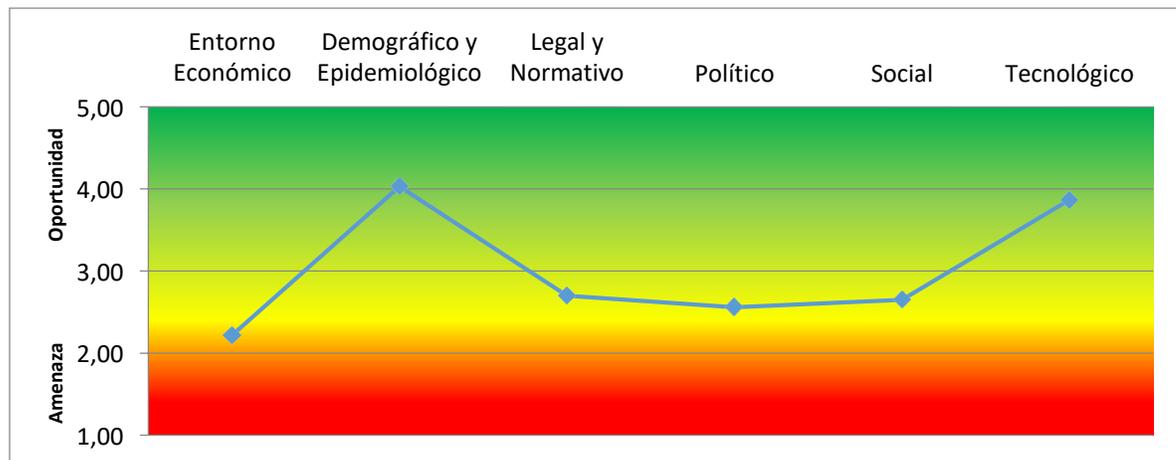
A continuación, se realiza un consolidado con los resultados finales obtenidos en el análisis de entorno, análisis del sector y diagnóstico interno:

Consolidado, Análisis del Entorno

Tabla 77. Análisis del Entorno

Variante Análisis del Entorno Nacional	Valoración
Entorno Económico	2,22
Demográfico y Epidemiológico	4,03
Legal y Normativo	2,70
Político	2,56
Social	2,65
Tecnológico	3,87
Valoración Final	18,03

Gráfico 1. Análisis del entorno



Fuente: elaboración propia

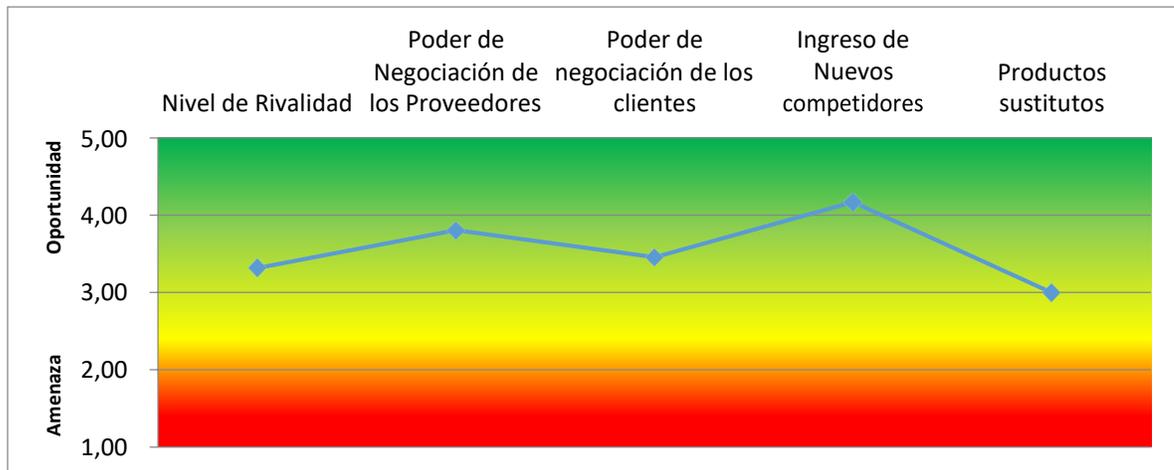
Se observa en la gráfica del entorno nacional que la empresa se encuentra en una posición Fuerte, sin embargo, en algunos sectores la línea se posiciona cerca de las amenazas, lo que hace que cualquier cambio puede afectar y posicionar la empresa en las amenazas.

Consolidado, Análisis del Sector

Tabla 188. Análisis del Sector

Variante Análisis del Sector	Valoración
Nivel de Rivalidad	3,32
Poder de Negociación de los Proveedores	3,81
Poder de negociación de los clientes	3,46
Ingreso de Nuevos competidores	4,17
Productos sustitutos	3,00
Valoración Final	17,76

Gráfico 2. Análisis del Sector



Fuente: elaboración propia

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, permitió identificar las presiones competitivas que influyen en los laboratorios clínicos de la ciudad de Pasto y

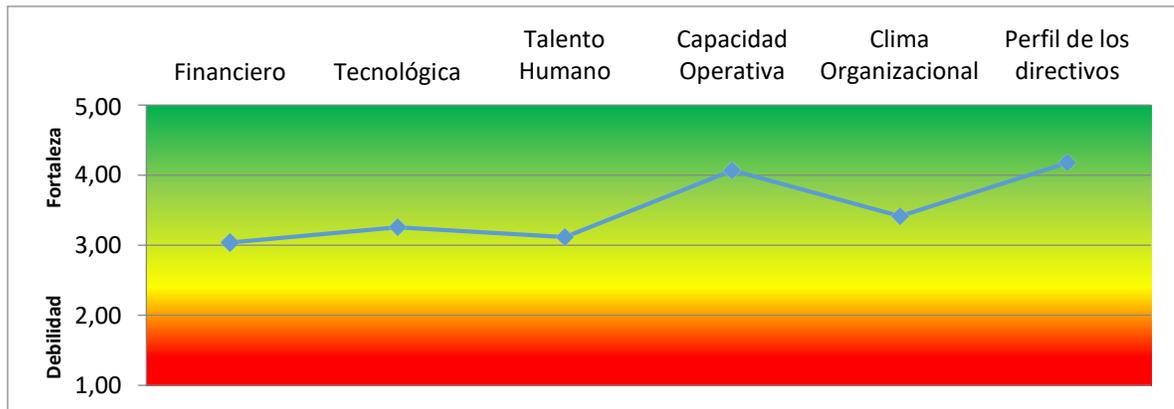
analizando la gráfica permite concluir que existen ventajas competitivas frente a la competencia posicionando como FUERTE a la empresa.

Consolidado, Análisis Interno

Tabla 19. Análisis interno

Variante Análisis del Entorno Nacional	Valoración
Financiero	3,04
Tecnológica	3,26
Talento Humano	3,12
Capacidad Operativa	4,07
Clima Organizacional	3,42
Perfil de los directivos	4,18
Valoración Final	21,09

Gráfico 3. Análisis interno



Fuente: elaboración propia

El análisis de los factores internos según la gráfica está por encima del valor medio, lo que indica que la empresa es internamente FUERTE. Se puede interpretar que la empresa está a nivel interno en una línea de equilibrio que, aunque la sitúa hacia el lado de la fortaleza, un pequeño contratiempo o dificultad puede cambiar la situación a una debilidad interna.

las mayores fortalezas de la empresa vienen de la lealtad generada entre el personal y la parte directiva (representante legal y gerencia), siendo que se trabaja bajo estándares personales de prosperidad para todos

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización

Tabla 20. *Matriz PEYEA*

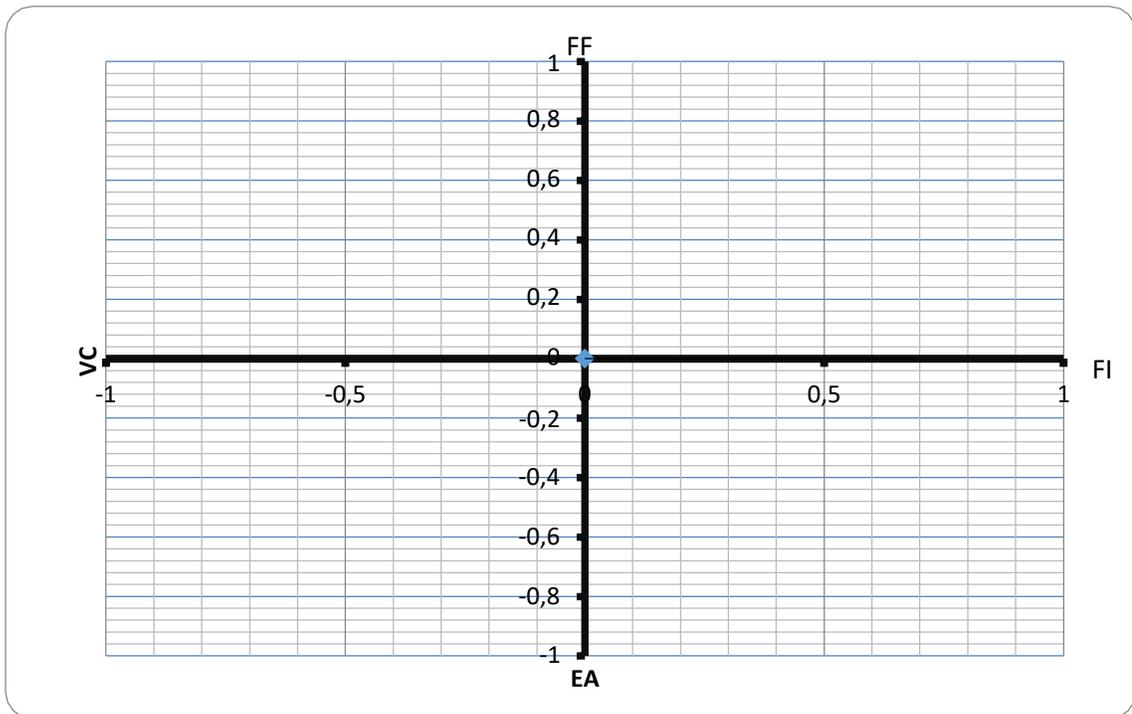
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)	3,33	Estabilidad Ambiental (FA)	2,17
Margen de Solvencia	3	Entorno Económico	-2
Liquidez	-	Demográfico y Epidemiológico	-2
Rentabilidad	4	Legal y Normativo	-2
Régimen de inversiones	4	Político	-2
Reservas técnicas	3	Social	-4
Gestión de riesgos financieros	4	Tecnológico	-1
Endeudamiento	2		
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Ventaja Competitiva (VC)	1,60	Fortaleza de la industria (FI)	2,40
Capacidad Tecnológica	-1	Nivel de Rivalidad	3
Talento Humano	-2	Poder de Negociación de los Proveedores	3
Capacidad Operativa	-2	Poder de negociación de los clientes	2
Clima Organizacional	-2	Ingreso de Nuevos competidores	2
Perfil de los Directivos	-1	Productos sustitutos	2

El laboratorio Clinizad se encuentra en una posición agresiva lo que quiere decir que la empresa es financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

Es una excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Gráfico 4. *Gráfica, posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)*



PUNTOS	PUNTO A	Coordenadas
X	0	0,80
Y	0	1,17

Análisis DOFA del Laboratorio Clinizad S.A.S

Para Clinizad el DOFA será una herramienta analítica administrativa que permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre el laboratorio, la información será utilizada para examinar las debilidades internas, las oportunidades extremas, las fortalezas internas y las amenazas externas y de esta manera ser conscientes de la realidad de la empresa, lo cual evita que se asuman riesgos que posteriormente no se pueden cubrir.

Matriz DOFA Laboratorio Clinizad

Análisis interno (Organización y procesos)

Fortalezas

Experiencia, Capacidad y Profesionalismo del Personal de Laboratorio Clínico Clinizad

El aprovechamiento en la automatización de pruebas ha permitido reducción de tarifas en el mercado.

La ubicación geográfica, cobertura, Accesibilidad y flexibilidad benefician a los usuarios con las diferentes modalidades de servicio como son: tomas de muestras, servicio a domicilio, servicio de laboratorio 24/7; al nivel departamental a través de las brigadas y las sedes ubicadas en los principales municipios del departamento de Nariño, Tumaco, Ipiales, La Unión, sin trasgredir los principios de atención y la seguridad del cliente.

Lograr de una manera efectiva implementar el SGC en las nuevas sedes apoyándonos con la ubicación estratégica de líderes y la supervisión permanente.

La empresa cuenta con tecnología de punta articulada que garantiza oportunidad y aseguramiento en la calidad de los resultados entregados.

Contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado en la norma ISO 9001:2015, en las diferentes áreas de análisis permite:

Al personal de la organización fácil adaptación y comprensión a los procesos. - Determinar una clara política de calidad y calidez para las partes interesadas, destacándose en el mercado por la atención generando una imagen corporativa dirigida hacia el servicio y la responsabilidad social. - Lograr de una manera efectiva implementar el SGC en las nuevas sedes apoyándonos con la ubicación estratégica de líderes y la supervisión permanente.

El Centro de contacto y los canales de comunicación virtual (redes sociales, instagram, whatsapp) que ha definido Clinizad como medios de difusión a los usuarios permiten capturar información sin necesidad de realizar desplazamientos permanentes, se brinda comunicación inmediata y efectiva, permite darnos a conocer en el mercado.

La empresa cuenta con tecnología de punta articulada que garantiza oportunidad y aseguramiento en la calidad de los resultados entregados. Entre la tecnología mencionada se encuentra: - Sistema de automatización robótico-inteligente APTIO. -Sistema de gestión de datos Central link (autovalidación). - Software de laboratorio que permite en tiempo real visualizar el comportamiento de las sedes. - Automatización de la prueba de uroanálisis, biología molecular, citometría de flujo, citología líquida, VSG, que permite la ampliación del portafolio de servicios.

Contar con un programa de Calidad Analítica en los 5 laboratorios asegura la confiabilidad y certeza en los resultados.

El personal demuestra compromiso, disponibilidad, profesionalismo y capacitación para la expedición de resultados de laboratorio, amplio conocimiento del sector para responder a las necesidades del mercado.

Credibilidad por parte de los clientes, elevado nivel de satisfacción de los clientes internos y externos generando posicionamiento en el mercado, conocimiento de marca

El personal de Clinizad frente a situaciones que obstaculicen los procesos buscan acciones inmediatas o recursivas para solucionar y dar opciones que permiten continuar con la prestación del servicio.

Debilidades

La facturación está concentrada en un solo cliente.

Él envió tardío o no envió de resultados por correos.

El servicio de gestión transfusional no cuenta con un software que permita realizar trazabilidad de los todos los procedimientos en el servicio y contribuir en el programa de hemo vigilancia. No tener implementado, técnicas de aglutinación en columna para el procesamiento de las pruebas inmunohematológicas.

No se cuenta con un sistema de costos formal y estructurado.

Inadecuado espacio de almacenamiento de reactivos e insumos, suministros generando falta de control en sus existencias. Por temas de importación de los proveedores, se incumple oportunidad en las contrataciones adquiridas. No se cuenta con un software que permita realizar control de fechas de vencimiento trazabilidad de lotes, el control del Kardex en las 17 sedes no es seguro (fácilmente manipulable).

Dificultad para realizar seguimiento al cierre de planes de mejora, supervisar su desarrollo, implementación que permitan medir la eficacia de las acciones tomadas así como verificar su comprensión y adherencia, genera falta de puntos de control en el diseño y organización de los procesos.

No se cuenta con archivo de gestión, un área de archivo adecuada y una persona pertinente en gestión documental.

No se cuenta con una entidad de transporte de muestras exclusiva o especializada en este servicio que garantice la conservación, estabilidad de las muestras remitidas desde las sedes: Norte de Nariño, Tumaco, Tuquerres, Ipiales.

Falta de planeación en la renovación tecnológica de equipos, y no contemplar los backups en los laboratorios hospitalarios, generan: sobrecostos al contar con reactivos de diferentes marcas, equipos manuales que no responden al volumen de procesamiento en caso de una contingencia y pérdida de capacidad de respuesta en los servicios que ofrecemos.

Falta de seguimiento a los procesos de inducción, reinducción y evaluación del personal (retroalimentación). Falta de capacitación del personal en temas referentes a servicio al cliente, solución de conflictos, intensidad horaria reducida para temas relevantes, formación específica en cargos que favorezcan el crecimiento de los procesos y su aseguramiento, generan un ambiente de falta de compromiso y sentido de pertenencia, experiencia en las áreas asignadas, reprocesos, que generan sobrecostos en la organización.

Personal técnico es ineficiente en la solución de problemas no se refleja un programa o estrategia preventiva de mantenimientos para evitar sobrecostos, falta de planeación.

En las contrataciones no se identifica con claridad los requisitos de los clientes, no existe un control riguroso en el cumplimiento de los requisitos y la información de modificaciones o nuevas negociaciones no es oportuna generando reprocesos operativos y administrativos.

Es necesario fortalecer los procesos de seguridad informática interna, actualmente se realizan actividades manuales que podrían optimizarse con el uso de nuevas herramientas (backup).

Comunicación interna deficiente entre sedes e interpersonales, falta de trabajo en equipo, niveles de comunicación poco asertivos. divisiones, falta de incentivos y reconocimientos al personal.

Los perfiles laborales actuales no se ajustan a la necesidad de personal para que desempeñen el cargo de facturadores y/o orientadores.

Tecnológico. Falta de acompañamiento asistencial para la solución de conflictos internos (tomas extramurales y sedes) y externos (quejas, pertinencia clínica y oportunidad en los resultados).

El incumplimiento de las EPS e IPS en los pagos pactados por el servicio prestado, afectan el flujo de caja de la organización. No confiabilidad sistema contable (cierres de recuperes). Falta de aplicabilidad e implementación de la normatividad NIFF en los procesos de la organización y su respectiva documentación.

Tabla 219. *Análisis matriz DOFA*

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Mercados con Alta Demanda de Servicios de Salud para la prevención y detección de enfermedades	Prestar servicios en toma de muestras con énfasis en la calidad a través de la experiencia de los colaboradores de Clinizad	Replantear y estructurar los manuales y procedimientos de manera documentada para mantener control de actividades cualidades y aportes personales que contribuirán al crecimiento empresarial.
Mercado con Incremento de diagnóstico de enfermedades en usuarios	Aprovechar el Mercado que se presenta en Sectores donde se organizan brigadas dando a conocer las soluciones y posible	Contratar un médico general que de acompañamiento en las brigadas y cubra necesidades de personas de

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	prevención de enfermedades logrando la aceptación de estos nuevos nichos	todos los estratos que se presentan en los sectores.
Ser pioneros en la implementación del área de TBC, PCR con la aplicabilidad de normatividad vigente en Nariño	Crear convenios con EPS para ser el laboratorio de preferencia procesamiento de pruebas BK (Basiloscopias), para la detección de TBC.	Implementar proceso de renovación tecnológica
Trabajar en red con Instituciones, Empresas, Clínicas y Organizaciones realizando detecciones complejas y complementando sus servicios.	Invertir nuestros recursos para presentar a las instituciones planes y proyectos para lograr la Salud Ocupacional.	Desarrollar un plan de selección y manejo del Recurso y talento humano, para lograr contrataciones eficientes, evaluando por objetivos.
Ser parte de las Redes Integradas de Prestadores de Servicios de Salud de los diferentes aseguradores con las que se tiene contrato, según lo definido en la resolución 1441 de 2016, permite participar en alianzas estrategias rentables con aseguradores reconocidos y de	Alcanzar la acreditación en la norma ISO 15189:2012 con el fin de incrementar el aseguramiento de las pruebas, acreditando el sistema de gestión de calidad y la competencia técnica del laboratorio clínico, abarcando desde	Implementar software de Calidad que permita a los procesos gestionar de una manera más ágil, segura y eficiente sus mejoras y brindar seguridad a la

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
amplia trayectoria para posicionarse dentro de su red y en algunos casos convertirse en prestadores exclusivos de algunos servicios en municipios donde ellos hacen presencia.	la etapa preanalítica hasta la post analítica	información documentada.
Crecimiento en el mercado dirigido hacia la prestación de servicios en cumplimiento del desarrollo de los Programas de Seguridad y Salud en el trabajo de pequeñas y grandes empresas.	Formular plan Comercial que permita: Incrementar el crecimiento en ventas, ampliar la cobertura en la región, explorar nuevos mercados y estudiar permanente a la competencia, a través de las diferentes modalidades de atención con las que cuenta la organización.	Conformar el área de archivo en la organización, con el fin de salvaguardar la información histórica de la organización.
Exigencia, Cambio de normatividad en Salud, resolución 3100 de 2019, (nueva norma de habilitación, Resolución 1619 de 2015 (Se establece el Sistema de Gestión de la Red Nacional de Laboratorios en los ejes estratégicos de Vigilancia en Salud Pública y de Gestión de Calidad) y Resolución 561 de		Implementar software para servicio transfusional con el fin de asegurar los registros clínicos y aportar al desarrollo del programa de hemo vigilancia

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>2019 (establece los pos de inscripción y verificación de los laboratorios que realicen pruebas de interés en salud pública y de inspección, vigilancia y control sanitarios en la red de laboratorios Nacional), Aparición ley 1980 Tamizaje neonatal busca contar con entidades, certificadas o acreditadas que respondan a las necesidades de Salud establecidas por el Ministerio de Salud.</p>		
Amenazas	Eestrategias FA	Estrategias DA
<p>Imposición de tarifas por parte de los clientes, que buscan abaratar costos, pero generan disminución rentabilidad</p>	<p>Formular plan Comercial que permita: Incrementar el crecimiento en ventas, ampliar la cobertura en la región, explorar nuevos mercados y estudiar permanente a la competencia, a través de las diferentes modalidades de atención con las que cuenta la organización.</p>	<p>Fortalecer la estructura contable y costos, que permita la toma correcta de decisiones.</p>

Amenazas	Eestrategias FA	Estrategias DA
Empresas promotoras de salud con dificultades financieras o en procesos de liquidación.		Estructurar el área de almacén con el fin de que responda a las necesidades de capacidad de almacenamiento y control de consumos, fechas de vencimiento en almacén central y cada una de las sedes.
Nuevos Competidores, su aumento de ventas y diversificación.	Diversificar los servicios incluyendo nuevas ofertas y beneficios, siendo flexibles con la competencia.	Establecer claramente los lineamientos que se presentan al mercado demostrando que preferir al Laboratorio Clínico Clinizad es la mejor opción
Orden Público: paros que afectan la entrega de reactivos y suministros a tiempo.		
Dependencia de proveedores en el uso de reactivos exclusivos de casas comerciales.		Establecer proceso de Control de Producción que me permita controlar los gastos y

Amenazas	Eestrategias FA	Estrategias DA
		volumen de producción
El ingreso de Laboratorios del Interior de Colombia con ofertas económicas que están por debajo de las tarifas ofrecidas por Clinizad y su contra oferta permanente.		Fortalecer la Seguridad Informática tanto Interna con Externa de la Organización, con el fin de minimizar el riesgo de pérdida o sustracción de información.
En la conformación de la alianza la facturación del nuevo aliado excede la facturación de Clinizad. Y este se encuentra en medida de restricción ante Super Salud.		Desarrollar un plan de seguimiento a cartera.

Plataforma estratégica propuesta del laboratorio Clínico Clinizad S.A.S

Después de aplicados y analizados cada uno de los anteriores instrumentos se procedió a elaborar el Plan de Direccionamiento para la empresa Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S, organizado a través de un cuadro de mando que facilita su organización y manejo.

Tabla 22. *Cuadro de Mando*

misión
Somos una organización de Salud Certificada en Calidad, que presta servicios de análisis científico de laboratorio clínico, con presencia en el Sur Occidente Colombiano; contamos con talento humano competente, comprometido con la responsabilidad, la honestidad, el respeto y trato humanizado; se cuenta con líneas de producción automatizadas y robotizadas con tecnología de reconocimiento mundial, enfocados a brindar resultados confiables y de utilidad diagnóstica, asegurando accesibilidad, oportunidad y seguridad a nuestros usuarios.
Visión
Para el 2025 Clinizad S.A.S será una organización Acreditada en la Norma Técnica 15189, posicionando su servicio gracias a su recurso humano, los valores corporativos, su aporte tecnológico y la generación de valor para sus accionistas; comprometida con la satisfacción del cliente y la responsabilidad social.
Políticas
Política de Calidad
La Alta Dirección del Laboratorio de Especialidades CLINIZAD S.A.S. Se compromete a través del direccionamiento estratégico a garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, así como la asignación de los recursos necesarios para implementar, mantener, controlar y mejorar un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque en riesgos, que permita la satisfacción de los usuarios y en lo posible exceder sus expectativas frente a los análisis de Laboratorio Clínico.
Para ello se enfatizará en una gestión institucional enfocada en la propuesta de valor basada en atributos como Accesibilidad, Seguridad y Oportunidad, contando para ello con personal competente y en líneas de producción automatizada.

Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

El laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S organización que presta servicios de análisis científico de laboratorio Clínico a través del compromiso de la alta gerencia y dando cumplimiento a la normatividad vigente, brindará los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de Gestión Seguridad y Salud en el trabajo, mediante estrategias que controlen la ocurrencia de incidentes, accidentes y enfermedades laborales, con la participación activa de los colaboradores promoviendo motivación por el autocuidado y la mejora continua del Sistema. Llevando a cabo los protocolos y medidas de bioseguridad. Originada por la pandemia por el SARS-COV- 2 (COVID-19).

Política de Seguridad del Paciente

La alta gerencia y el talento humano de Clinizad S.A.S. desde el Direccionamiento Estratégico y el Sistema de Gestión de la Calidad se compromete con la seguridad del paciente a través de la institución de una cultura de seguridad, la reducción de la incidencia de incidentes y eventos adversos, la creación de un entorno seguro de la atención, educando, capacitando, entrenando y motivando al talento humano, para lo cual creará un sistema de reporte de incidentes y eventos adversos, garantizará la confidencialidad de los análisis, creará estrategias organizacionales para su operación, se integrará con las demás políticas, construirá una alianza con el paciente y su familia, se integrará con los procesos operativos y se dispondrá de los recursos necesarios para su operacionalización.

Política Medio Ambiental

La gerente de la empresa Laboratorio de Especialidades Clinizad en cumplimiento a la norma adopta la política ambiental para garantizar que sus gestiones y actividades dentro de la empresa sean amigables con el medio ambientes estableciendo un mejoramiento continuo. Por una cultura de protección ambiental buscando minimizar los impactos ambientales generados por las actividades propias de la institución.

Valores Corporativos

Honestidad: Nuestros actos están sustentados en la verdad y transparencia.

Respeto: Tratamos a nuestros semejantes, con tolerancia y equidad, mediante el reconocimiento del derecho ajeno, aceptando la diversidad y las diferencias.

Humanización: Actuamos con entrega y disposición

Responsabilidad: Es asumir y cumplir honestamente con el compromiso que se ha adquirido con el cliente y la organización, actuando con motivación por el trabajo para el logro de los objetivos institucionales.

Objetivos

Fortalecer la competencia del personal en el desempeño de las actividades asignadas.

Controlar el correcto funcionamiento de la infraestructura que brindan soporte a los procesos misionales de la organización.

Garantizar que el talento humano de Clinizad contribuya al logro de la propuesta de valor.

Elevar los niveles de satisfacción de los usuarios.

Brindar los recursos necesarios para para garantizar la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de Calidad.

Identificar, controlar y mantener los riesgos de la organización, con el fin de minimizar la toma de acciones correctivas.

Elevar los niveles de eficacia de los procesos mediante el cumplimiento de sus objetivos.

Estrategias

Fortalecer las competencias y la motivación del Recurso humano con el fin de potenciar las mejores cualidades de los colaboradores y sus aportes personales que contribuirán al desarrollo organizacional.

Lograr que los sistemas de información sean confiables, continuos e integrables para facilitar la toma de decisiones.

Alcanzar la Acreditación en la norma ISO 15189:2012 con el fin incrementar el aseguramiento de las pruebas, certificando el Sistema de Gestión de Calidad y acreditando la competencia Técnica de las pruebas de laboratorio Clínico, abarcando desde la etapa preanalítica hasta la post analítica

Formular plan Comercial que permita: Incrementar el crecimiento en ventas, ampliar la cobertura en la región, explorar nuevos mercados y fortalecer la competitividad, a través de las diferentes modalidades de atención, con el fin de que las partes interesadas valoren el servicio desde nuestra promesa de valor: Accesibilidad, Seguridad, Oportunidad.

Generar valor para los accionistas.

Cuadro De Mando Integral, con una Lógica De Causa Efecto (Mapa Estratégico)

Para Clinizad el cuadro de Mando integral será un modelo de gestión de apoyo que Traducir a las estrategias en objetivos relacionados entre sí medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento del talento humano de la organización con las estrategias de la compañía. (Robert Kaplan y David Norton 1992).

Las cuatro perspectivas del cuadro de Mando integral son:

Desarrollo y aprendizaje

Procesos

Clientes|

Financiera.

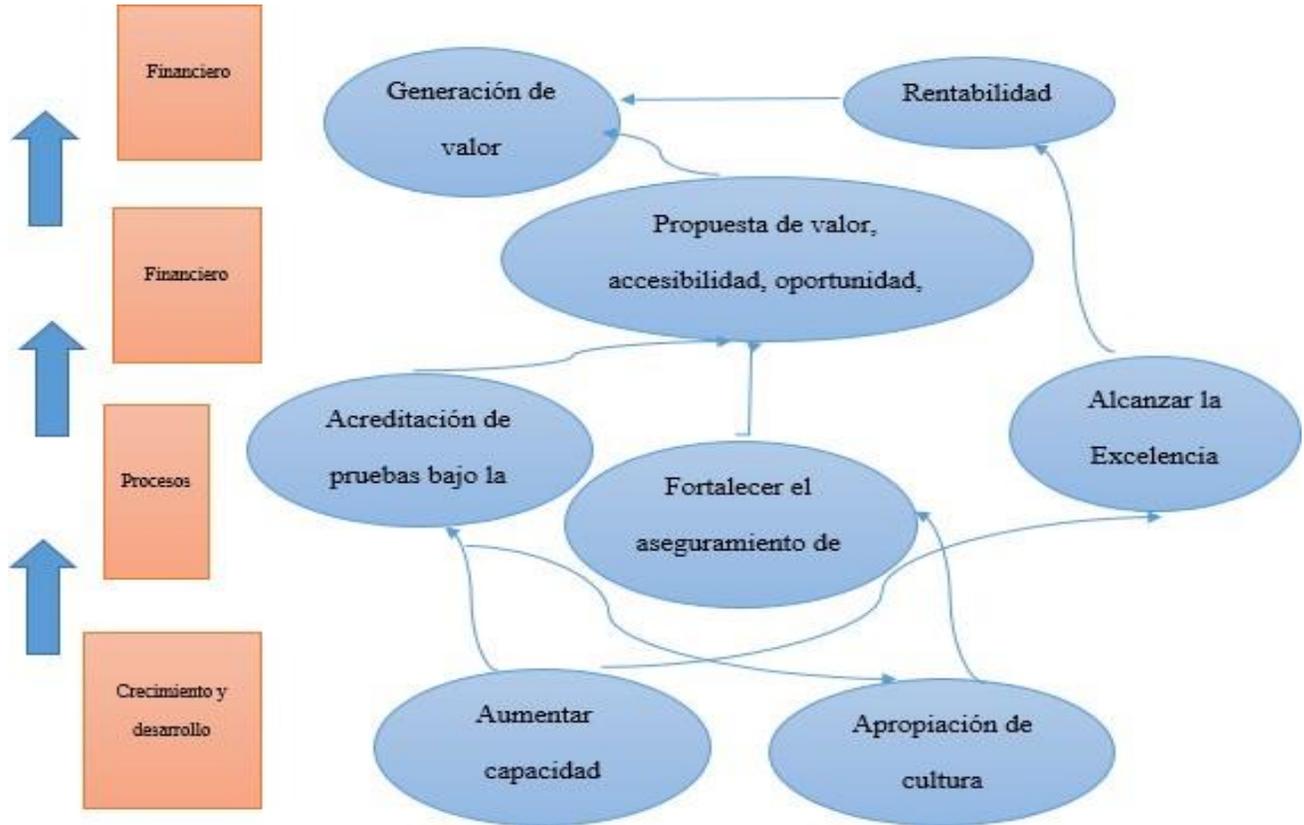
Después de invertir en nuevas tecnologías Aptio que realizo Clinizad se consideró que era necesario hacer nuevas alianzas con otras EPS y entidades de salud ya que este equipo tiene la capacidad de realizar 1.000 pruebas diarias, lo que significa que si no se crean alianzas la maquinaria adquirida seria desperdiciada.

Tener los trabajadores más capacitados junto a una política de incentivos que se vea recompensada a su vez por la generación de sugerencias de los empleados, esto dará lugar a una mejora en la motivación y satisfacción del personal, lo cual generará una mejora en la productividad, y por consecuencia repercutirá favorablemente en el aumento de productividad y rentabilidad.

En los procesos internos los trabajadores se capacitan en cuanto a la Norma ISO 9001 y con conocimientos adicionales en cada área dan lo mejor en las auditorias y así se obtendrán resultados óptimos, para alcanzar la certificación y cuando se llegue a la práctica los beneficiados sean los usuarios porque se alcanza la satisfacción.

En cuanto a los clientes si se dan servicios de mejor calidad, exámenes a tiempo, esto genera un buen marketing para el laboratorio y por consecuencia clientes satisfechos que vendrán nuevamente.

En cuestión de precios también hubo que aumentar los precios de los test que fueron automatizados, pues el costo por prueba resultaba más costoso, pero esto estará compensado con la mejora de la calidad de los resultados, además se controlan los costos por prueba para poder ofrecer un precio muy competitivo y por ende la reducción de costos de no calidad, así la rentabilidad del Laboratorio se incrementa, beneficiando a todos quienes trabajan en la empresa.

Gráfico 5. Mapa estratégico de Clinizad

Fuente: elaboración propia

Estrategias del cuadro de Mando Integral

Clinizad define las estrategias como las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos estratégicos.

Alcanzar la acreditación en la norma ISO 15189 2012 con el fin de incrementar el aseguramiento de las pruebas certificando el sistema de gestión de calidad y acreditando la competencia técnica en las pruebas de laboratorio clínico abarcando desde la etapa preanalítica hasta la post analítica.

Formular plan comercial que permita incrementar el crecimiento en ventas, ampliar la cobertura en la región explorar nuevos mercados y fortalecer la competitividad a través de las

diferentes modalidades de atención con el fin de que las partes interesadas valor en el servicio desde nuestra Promesa de valor accesibilidad seguridad oportunidad.

Lograr que los sistemas de información sean confiables continuas e integrables para facilitar la toma de decisiones.

Generar valor para los accionistas.

Grupos de Interés Partes Interesadas

Para Clinizad S.A.S los grupos de interés son aquellos que se ven afectados directa o indirectamente por el quehacer diario de la organización y que por lo tanto también afectados directa o indirectamente a la empresa.

Cliente usuario. Grupo conformado por usuarios particulares y usuarios que acceden al servicio por estar afiliados a entidades promotoras de salud quienes tienen contrato con Clinizad.

Proveedores. Grupo conformado por las personas particulares y jurídicas que por el desarrollo del objeto social de Clinizad se convierten en acreedores y aliados estratégicos de la empresa.

Sociedad. Grupo conformado por los diferentes grupos sociales políticos éticos y eclesiásticos.

Socios. Grupo conformado por los dueños de la empresa.

Talento humano. Grupo conformado por el talento humano de Clínica.

Entidades de control e impuestos. Grupo conformado por la Dirección de Impuestos Nacionales, Superintendencia de Salud Ministerio de Salud y Protección, Instituto Departamental de Salud Dirección Municipal de Salud Ideam Corponariño y demás órganos de control.

Competidores. Grupo conformado por los laboratorios clínicos de diferentes niveles de complejidad en la región y demás competidores son relacionados con el objeto social de la empresa.

Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés

Con el propósito de proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables que esa determinó las partes interesadas los requisitos pertinentes.

Grupos de Interés

Tabla 23. *Grupos de Interés*

Cliente	Que	Como
Cliente usuario	Accesibilidad en el servicio	Diversos sitios de atención
	Precios accesibles	sedes minimizar barreras en la
	Oportunidad en la atención	tensión diversos medios que
	Confiabilidad en los resultados	faciliten la comunicación.
	Seguridad durante la atención	Tarifas competitivas.
		Tiempos de atención cortos
		cumplimiento en las entregas
		de resultados.
		Resultados acordes a la clínica
		del paciente.
		Definición de protocolos de
		atención con Los criterios
		establecidos por el Ministerio
		para contener el contagio por
		Covid-19.
	Pago oportuno	Programación de pagos dentro
		de los tiempos pactados.

Cliente	Que	Como
Proveedores	Alto volumen de compras exclusividad Seguridad en el ingreso a la institución	Incremento de ventas en el mercado. Compra de tecnología y negociaciones a largo plazo. Definición de protocolos de atención con los criterios establecidos por el Ministerio para contener el contagio por sarscov 2.
Sociedad	reconocimientos a nivel nacional referencia por la calidad del Servicio prestado participación en actividades de responsabilidad social empresarial. Minimizar el riesgo de contagio al momento de prestar los servicios de laboratorio	Aplicación a competencias o certificaciones que diferencian la calidad del servicio. Implementar plan de atención para pandemia para Clinizad.
Socios	Rentabilidad Reconocimiento Posicionamiento	Proceso Optimización de recursos. Asegurados
Talento Humano	Bienestar laboral Garantizar lo EPP necesarios para minimizar el contagio por COVID-19. Pagos oportunos y equitativos Funciones acordes a su perfil	Dando cumplimiento a la normatividad legal buen ambiente laboral

Cliente	Que	Como
Entidades de control	cumplimiento de normatividad	Aplicación de la normatividad y permanentemente actualizarse de las modificaciones realizadas
Impuestos	Aportes acordes a sus ingresos	planeación tributaria
Competidores	Precios competitivos. Alianzas estratégicas	Precios competitivo alianzas estratégicas

Objetivos, indicadores y metas de cada iniciativa estratégica para formular el cuadro de mando integral de Clinizad S.A.S.

En este capítulo se inicia relacionando cada Tema Estratégico con cada una de las perspectivas del CMI como son Finanzas, Clientes, Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos. Ver Tabla 24.

Tabla 24. *Temas Estratégicos relacionados con cada Perspectivas del CMI.*

Tema Estratégico	Finanzas	Clientes	Aprendiza je y Crecimien to	Proceso s Internos
FO: Fortalecer y Aumentar las relaciones con los médicos y personas claves en las empresas. (Clientes)		X		
Aumentar los contratos con empresas y médicos que envíen pacientes.	X			
FA: Estandarizar los procedimientos e implementar un cuadro de mando integral.			X	X
DO: Contratar una persona con experiencia en gestión de procesos y certificación en la norma ISO 9001 y la norma ISO 15189.				X

Tema Estratégico	Finanzas	Clientes	Aprendiza je y Crecimien to	Proceso s Internos
Aumento paulatino de pruebas exóticas o especiales para que se procesen en Clinizad.				X
Incrementar los cursos y/o capacitaciones para el personal no-profesional y profesional			X	
DA:				
Adquirir nuevas instalaciones y abrir nuevas sedes para extender los servicios al Departamento del Cauca.		X		

Indicadores de Medición del BSC

A continuación, se presentan los indicadores de medición:

Perspectiva Financiera: Comenzando con la perspectiva financiera, se puede decir que el objetivo final del cuadro de mando para el área de servicio consiste en “Mejorar la rentabilidad”. Es decir que se pretende lograr un buen desempeño financiero en el área, de modo tal que esto permita contribuir al cumplimiento de objetivos de mayor alcance que involucran al laboratorio Clinizad como un todo.

Tabla 25. Cuadro de Indicadores

Perspectiva Financiera			
Factores	Indicadores	Interpretación	Mide
Clave			
Rentabilidad	Rentabilidad Económica (ROI) = Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Activo Total	El ROI analiza el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros; mientras más elevado sea es mejor porque indica la productividad del activo.	Eficiencia
	Rentabilidad Financiera (ROE) = Beneficio Neto / Capitales propios (Neto patrimonial)	El ROE mide el beneficio neto generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa; mientras mayor sea mejor.	Eficacia
	Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficio antes de intereses y después de impuestos (BAIDI) – (Recursos Propios o patrimonio neto contable (RP) + Recursos Ajenos o pasivo contable (RA))	El EVA representa el exceso del beneficio de explotación contable sobre el coste de la totalidad de recursos utilizados (tanto ajenos como propios).	
	* Coste Medio de la Estructura Financiera “con datos de mercado” (CMEF).		
Disminución de costes	Costes Fijos / Costes totales	Identifica en cuanto está representado el costo fijo en relación con el costo total generado, teniendo en cuenta	Economía

		que mientras menor sean éste, mayor será el beneficio para la empresa.	
Aumento de ventas	$\frac{\text{Cuota de mercado año N}}{\text{Cuota de mercado año N-1}}$	Se refiere al incremento de los ingresos particulares actuales en comparación con el año inmediato anterior, lo cual se debe analizar en comparación con la industria para determinar el nivel con la competencia.	Eficacia
Aumento de ingresos	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Total del Activo}}$	Indica la eficiencia de la productividad de los activos totales que posee la empresa.	Eficiencia Eficacia
Estructura	$\frac{\text{Liquidez Inmediata} = \text{Activo Disponible} / \text{Pasivo Circulante}}{\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}}$ $\frac{\text{Endeudamiento} = \text{Recursos Ajenos}}{\text{Recursos Propios}}$	Hace referencia a la capacidad de liquidez (capacidad de pago de las deudas a corto plazo), solvencia y el nivel de endeudamiento (% de la empresa es de terceros con relación a aportaciones de los socios) que posee la empresa para sus actividades económicas.	Economía
Productividad	$\frac{\text{Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII)}}{\text{Número medio de empleados}}$	Indica que tan eficiente es el empleado para generar beneficios económicos	Eficiencia

dentro de la organización.

Perspectiva del Cliente

Para los indicadores de la perspectiva del cliente se debe tomar en cuenta la satisfacción obtenida por el mismo, lo cual se puede generar ya sea en la calidad, imagen, precio, relaciones, aspectos fundamentales al momento de proponer valor por la organización; entre los indicadores tenemos:

Tabla 26. *Perspectiva del cliente*

Perspectiva del Cliente			
Factores	Indicadores	Interpretación	Mide
Clave			
Satisfacción de los clientes	Cientes perdidos / Clientes Devoluciones / Ventas Totales Clientes satisfechos en el servicio entregado / Total Clientes	Indica que tan eficiente es la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes analizando el porcentaje de clientes que ya no compran a la empresa, el cual debe ser mínimo, como el porcentaje de devoluciones existentes y el nivel de satisfacción del cliente en la entrega de un producto o servicio. Incrementar la satisfacción del cliente Grado de satisfacción	Eficiencia Eficacia Impacto

de los clientes internos
y externos (evaluación
de
tratamiento, fiabilidad
de los resultados y
evaluación global)

Calidad de los productos	Nuevos clientes = N° clientes año N / N° de clientes año N-1 Cuota de mercado = Proporción de ventas / Total de ventas	Indica el nivel de desempeño de la empresa al ofrecer calidad en un bien o servicio, comparando el porcentaje de crecimiento en clientes nuevos como la cuota de mercado.	Calidad Eficacia Impacto
--------------------------	---	--	--------------------------------

Perspectiva de Procesos Internos

En cuanto a los indicadores para la perspectiva de procesos internos, la empresa debe procurar mejorar lo máximo posible sus procesos existentes, para lograrlo será necesario tomar en cuenta la cadena de valor con la que se desarrollan las actividades de la organización, entre los indicadores más comunes tenemos:

Tabla 27. *Cuadro de Indicadores*

Perspectiva de Procesos Internos			
Factores	Indicadores	Interpretación	Mide
Clave			
Participación dedefectos	N° de productos defectuosos / N° total de productos	Identifica que tan eficiente es Clinizad al momento de producir y entregar un producto para que satisfaga al cliente.	Eficiencia Calidad
No Calidad	1-Costes de fallos / Ventas netas	Indica el porcentaje de fallos presentados por los productos terminados, este debe ser mínimo.	Economía
Tiempos	Tiempos que tarda en suministrar el proveedor Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente	Identifica que tan eficientees la empresa al momento de adquirir su materia prima como el tiempo requerido necesario para atender a un pedido (just a time).	Eficiencia Calidad
Tecnología de la Información	N° de equipos electrónicos / N° de empleados	Muestra la capacidad que posee Clinizad en la adquisición de tecnología para sus actividades operativas como administrativas.	Eficiencia

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento deben permitir identificar de forma adecuada la composición de la infraestructura tomando en consideración al personal, los sistemas y los procedimientos, pues al analizar dichos aspectos Clinizad puede lograr un crecimiento a largo plazo; como ejemplo de indicadores en esta área encontramos los siguientes:

Tabla 108. *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Factores	Indicadores	Interpretación	Mide
Clave			
Satisfacción y motivación	Personas con retribución variable (comisiones) / Total plantilla (nómina)	Indica el nivel de aportación económica que proporciona el empleado a la empresa, así como, que tan motivado se encuentra dentro de la misma.	Eficiencia Calidad
Formación y retención de empleados	Empleados formados / Total de empleados Nº de trabajadores que abandonan la empresa / Nº medio de trabajadores	Identifica que tan eficiente es el laboratorio para capacitar al personal, así como medir en promedio el nivel de empleados retirados en el periodo.	Eficiencia Calidad
Productividad	1-Costes salariales / Ventas Netas	Este indicador muestra el nivel de eficiencia en las ventas medido de	Eficiencia Eficacia

		acuerda los costos generados en sueldos y salarios de personal.	
Clima social	Horas de ausentismo / Horas efectivas 1-Nº de bajas de accidentes / Nº de empleados	Muestra el porcentaje de ausencia laboral presentado por los empleados, el cual debe ser mínimo, ya que éstos influyen económicamente a la empresa.	Eficiencia
Innovación	Ingresos por nuevos productos	Indica el nivel de innovación en los productos que ofrece la organización.	Eficiencia Impacto
Incentivos	Salario Mínimo / Salario Máximo	Identifica el nivel promedio de salario que entrega la empresa a su personal por su desempeño dentro de la misma.	Eficiencia Equidad

Conclusiones

La matriz DOFA identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que influyen en la gestión del laboratorio. Generando la base sobre la cual se formularon las estrategias que maximizarán sus fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que minimizarán sus debilidades y amenazas.

De acuerdo a la plataforma estratégica actual se puede evidenciar que muchos conceptos no estaban incluidos y resultaba muy escasa la información que se trasmite a los usuarios es por eso que se ajustó la misión añadiendo que Clinizad es una organización en salud certificada, se resalta los valores que son inculcados a los trabajadores incluido el trato humanizado, además se añade la tecnología automatizada con la que se cuenta actualmente, en cuanto a la visión se aclara el deseo de alcanzar la acreditación en la Norma Técnica 15189.

El mapa estratégico proporciona un marco visual para integrar los objetivos y la estrategia de la empresa en las cuatro perspectivas del CMI.

Estos proporcionan los cimientos para construir los cuadros de mando integrales vinculados a la estrategia de una organización.

Con la formulación de un Cuadro de Mando Integral se puede planificar y controlar los objetivos se van planteando según las necesidades.

Bibliografía

Acción Educa. (s.f.). *Análisis PEST y análisis FODA*.

http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/pest-y-foda_1563803873.pdf

Arroba, J., Álava, O., & Arias, C. (2011). *Implementación de Balanced Scorecard en el Laboratorio de Ensayos Metrológicos y Materiales de la Escuela Superior Politécnica del Litoral como un Modelo de Gestión y Planificación Estratégica*.

https://www.researchgate.net/publication/50206967_Implementacion_de_Balanced_Scorecard_en_el_Laboratorio_de_Ensayos_Metrologicos_y_de_Materiales_de_la_Escuela_Superior_Politecnica_del_Litoral_como_un_Modelo_de_Gestion_y_Planificacion_Estrategica

Asociación Española para la Calidad [AEC]. (s.f.). *Indicadores*.

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Barrera, C. (2020). *Gasto público para enfrentar la crisis generada por la COVID-19-19 en Colombia*.

<https://observatoriofiscal.contraloria.gov.co/Publicaciones/Gasto%20publico%20crisis%20COVID-1919.pdf>

Benítez, A., Caballé, I., & Torra, M. (2008). Recomendaciones para la elaboración de un cuadro de mando integral en el laboratorio clínico. *Revista de laboratorio clínico*, 1(3), 122-132.

<https://www.elsevier.es/es-revista-revista-del-laboratorio-clinico-282-pdf-S1888400808000342>

Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *Análisis de matriz DOFA*.

https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

Clinizad. (2018). *Clinizad Laboratorio de Especialidades*. Evolución y cobertura de servicios:

<https://www.Clinizad.com/>

Codina, A. (2011). Diferencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista ciencias*

estrategicas, 89-100. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413006.pdf>

Congreso de la Republica de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993*.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

Pensamiento y Geación, 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Corchero, J. (31 de agosto de 2020). *Colombia.- Colombia pierde más de 4 millones de empleos*

en julio, con una tasa de paro del 20,2%. Notimérica:

[https://www.notimerica.com/economia/noticia-colombia-colombia-pierde-mas-millones-](https://www.notimerica.com/economia/noticia-colombia-colombia-pierde-mas-millones-empleos-julio-tasa-paro-202-20200831181819.html)

[empleos-julio-tasa-paro-202-20200831181819.html](https://www.notimerica.com/economia/noticia-colombia-colombia-pierde-mas-millones-empleos-julio-tasa-paro-202-20200831181819.html)

DANE. (1995). *Desarrollo Productivo No. 27*. Naciones Unidas. Indicadores de competitividad

DANE. (2018). *Censo nacional de población y vivienda 2018*.

[https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-](https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf)

[3ra-entrega.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf)

DANE. (2020). *Caracterizacion encuesta nacional de calidad de vida ECV*.

<https://www.dane.gov.co/>

Eiglesias. (s.f.). *Como hacer un analisis DOFA*. [https://www.eiglesias.es/sistema/como-hacer-](https://www.eiglesias.es/sistema/como-hacer-un-analisis-dofa)

[un-analisis-dofa](https://www.eiglesias.es/sistema/como-hacer-un-analisis-dofa).

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

[https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-](https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf)

[estrategica-fred-david.pdf](https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf)

Gardey, A. (2008). *Definición de planeación estratégica*. <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>

Giraldo, J. (24 de abril de 2019). *Colombia es el cuarto en la región con municipios más vulnerables según FAO*. La republica:

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-cuarto-en-la-region-con-municipios-mas-vulnerables-segun-fao-2854475>

Hernández, J. (1 de marzo de 2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.

<https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (2 ed.). Gestión.

http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Laboratorio Clínico Especializado. (2 de febrero de 2020). *Gestion de calidad*.

<https://laboratorioclinicoespecializado.com/laboratorio/gestion-de-calidad/>

Lozano. (sf).

Ministerio de Protección Social. (2006). *Resolución No. 1043 de 2006*.

<https://www.ins.gov.co/TyS/programas-de-calidad/Documentos%20Programa%20EEDDCARIO/resolucion%201043%202006.pdf>

Orozco, A. (2015). *Documentos de trabajo sobre economía regional*. Análisis del gasto público en salud de los entes territoriales colombianos.

https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_220.pdf

Porto, P. (2008).

Quiñones, O. (2010). *Sistema de gestión de calidad. Manual de calidas*. LFM Constructora.

<http://www.constructoralfm.cl/documentos/admin/documentos/MC-GC->

[01%20MANUAL%20DE%20CALIDAD%20REV%2003.pdf](http://www.constructoralfm.cl/documentos/admin/documentos/MC-GC-01%20MANUAL%20DE%20CALIDAD%20REV%2003.pdf)

Retos Directivos. (28 de abril de 2021). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y*

plantillas. <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Revista Semana. (24 de junio de 2020). *¿Cuánto ha gastado el Gobierno en la lucha contra la*

pandemia? <https://www.semana.com/pais/articulo/cuanto-ha-gastado-el-gobierno-en-la-lucha-contra-la-pandemia/290470/>

Rico, C., & Rodríguez, C. (4 de febrero de 2016). *Así funciona el sistema tributario de Colombia*

y la Dian. <https://www.larepublica.co/economia/asi-funciona-el-sistema-tributario-de-colombia-y-la-dian-2346891>

Romero, X. (2017). *Análisis competitivo del sector de la construcción de vivienda VIS en la*

ciudad de Santiago de Cali periodo 2014 al 2016. Universidad del Valle, Santiago de

Cali. <https://docplayer.es/86698943-Analisis-competitivo-del-sector-de-la-construccion-de-vivienda-vis-en-la-ciudad-de-santiago-de-cali-periodo-2014-al-2016.html>

Samaniego, B. (2010). *La planificación estratégica busca mejorar las competencias de las*

empresas. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1503/1/196%20Ing.pdf>

Sánchez, J. (2009). Un concepto emergente de planeación. *Clío América*, 3(5), 39-59.

<https://www.proquest.com/openview/d65aeb3a666f2dcd29dfaa2bec905dd4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043250>

Semana. (9 de julio de 2020). *Asofondos: cuanto antes se presente la reforma pensional en*

Colombia, mejor. <https://www.semana.com/cuando-se-presentara-la-reforma-pensional-en-colombia/292156/>