



MANUAL DE PLANEACIÓN CORPORATIVA

PARA EMPRESAS DE ASEGURAMIENTO EN SALUD EN COLOMBIA

La planeación no es, como muchos creen, una ciencia, sino una disciplina para la que no basta el conocimiento, es necesario la práctica frecuente y constante. El propósito de la planeación es determinar qué se debe hacer esta semana, este mes y este año para encontrarnos en una situación favorable o satisfactoria el próximo mes o el próximo año. La planeación no se refiere, por lo tanto, a decisiones futuras (para eso están las artes adivinatorias), sino al impacto futuro de decisiones actuales. En este Manual de Planeación Corporativa se revisan los principales métodos utilizados en las empresas modernas para lograr que la planeación sea eficaz.

David Scott Jervis, MD, MsC

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
Definición	4
Propósitos	4
Objetivos	5
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	6
Gestión	6
Planear	6
Hacer	7
Verificar	9
Actuar	12
PLATAFORMA ESTRATÉGICA.	14
Misión	14
Visión	15
Principios	15
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
Diagnóstico Estratégico	19
Diagnóstico del macroentorno	20
Diagnóstico del microentorno	22
Diagnóstico Corporativo	28
Priorización de Temas Estratégicos	29
Formulación Estratégica	31
Metas Estratégicas	32
Temas Estratégicos	32
Mapas Estratégicos	34
Retos en la Formulación del Direccionamiento Estratégico	35
Retos en la ejecución del plan estratégico.	37
Elaboración de los Planes y Proyectos.	37

DIFUSIÓN ESTRATÉGICA	40
Conceptos Básicos	40
Objetivos	41
Metodología	41
Creación de una Visión Común	41
Definición de la Estrategia de Despliegue de la Red Neuronal (Arquitectura Organizacional)	42
Formulación y Alineamiento del Portafolio de Planes Operativos de Acción	43
MONITOREO DE LA ESTRATEGIA	44

INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye el punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlos. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional.

La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo. Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización para establecer cuál es su aquí y ahora, y acto seguido reflexionan acerca de a dónde desean llegar y cuando debe ser ese arribo. Establecidos estos dos importantes referentes, se trazan entonces las estrategias que deben llevar a la organización de un punto hasta el otro, de la forma más eficiente y eficaz posible, siempre bajo los principios filosóficos establecidos y en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

Con el interés de constituir una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora y proactiva del entorno en que se desempeña la organización, y conscientes de las posibilidades que permite la adopción de la técnica de formulación estratégica, se ha elaborado el presente Manual como documento de referencia y consulta obligada para los grupos de interés y las dependencias que intervienen en el proceso.

El Manual de Planeación Estratégica que a continuación presentamos, está compuesto por cuatro (4) secciones: la primera, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, desarrolla el concepto de planeación como herramienta estratégica indispensable para el desarrollo ordenado y previsible de la organización; la segunda, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, amplía el concepto al proceso administrativo, mostrándonos cómo la planeación no termina con la definición de objetivos e indicadores, sino que se extiende incluso a las labores del día a día; la tercera, PLATAFORMA ESTRATÉGICA explica los componentes que soportan el quehacer de la planeación en una organización; y finalmente, la cuarta, PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, explica la metodología para realizar el proceso de planeación estratégica en las Empresas de Aseguramiento en Salud: cómo hacer el diagnóstico estratégico, como realizar la formulación estratégica; cómo llevar a cabo la difusión estratégica y cómo implementar la monitoria estratégica integrada al control de gestión.

Como se puede ver el manual se constituye en el marco de referencia del Proceso de Formulación, Seguimiento, Control y Ajuste del Plan Estratégico de las Empresas de Aseguramiento en Salud.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DEFINICIÓN

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica se debe tener muy claro qué es y en qué consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Las organizaciones la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir la organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas y que le permita capitalizar las oportunidades del medio ambiente.

Las organizaciones diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, es decir, de su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea en niveles superiores o inferiores.

También ayuda a la organización a identificar en que negocio o negocios debería estar operando

PROPÓSITOS

1. Establece la razón de ser de la organización
2. Define el ámbito competitivo
3. Busca alcanzar ventajas competitivas sostenibles
4. Define e integra tareas directivas
5. Genera patrones de decisiones coherentes
6. Define la naturaleza de las contribuciones para los participantes
7. Determina el camino para el logro de los lineamientos estratégicos

8. Desarrolla competencias esenciales
9. Es una forma de adquirir recursos y capacidades

OBJETIVOS

1. Predecir el impacto y efectos en el futuro de las decisiones actuales.
2. Identificar de forma sistemática las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el entorno y de la determinación de estrategias para hacerles frente.
3. Identificar de forma sistemática las debilidades y fortalezas de la Organización, para corregir las primeras y potenciar las segundas.
4. Ayudar a la organización a identificar en que negocio o negocios debería estar operando.
5. Enlazar los planes estratégicos con los planes operativos.
6. Ayudar a comprender la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para lograrlo.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de Planeación Estratégica está implícitamente integrado tanto en el Sistema de Gestión de Calidad como al de Auditoría y Control de Gestión, como una herramienta de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear en tiempo real el quehacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional; por otro lado, permite que cada funcionario a través de diferentes herramientas ejerza autocontrol sobre los procesos o funciones que se le han asignado.

El articular la Planeación Estratégica dentro del Sistema de Auditoría y Control de Gestión, conlleva a la integración y desarrollo de otros elementos como son: la planeación, los procesos y procedimientos, los sistemas de información y los mecanismos de verificación y evaluación.

GESTIÓN

Es definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación. La gestión entonces, permite desarrollar la Misión y lograr la Visión institucional y el cumplimiento del cometido organizacional asignado a la respectiva área.

La gestión se interpreta como una cadena continua de acciones definidas en el Proceso Administrativo y representada en el ciclo PHVA, (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en este ciclo se desarrollan intrínsecamente los elementos del Sistema de Auditoría y Control de Gestión, anteriormente enunciados.

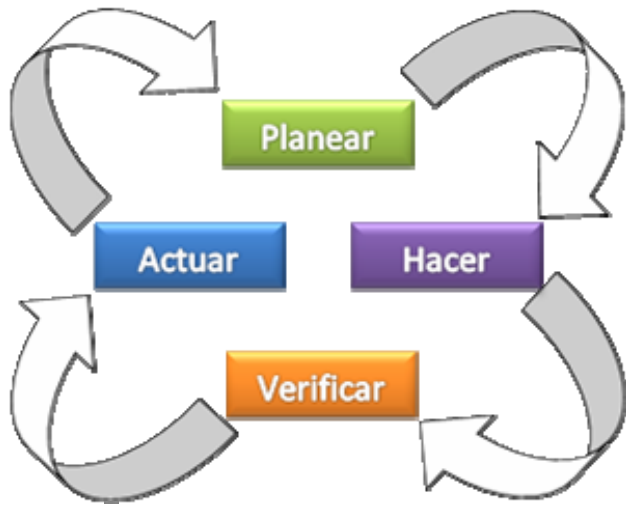
Este ciclo busca hacer que se alcancen los objetivos propuestos, obtener los resultados esperados, optimizar los recursos disponibles, y mediante la autoevaluación y autocontrol proponer acciones que permitan a la entidad el mejoramiento continuo.

Para una mejor comprensión se definen a continuación los componentes del ciclo:

PLANEAR

Concebida la planeación como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad para el logro de los objetivos estratégicos, en cumplimiento de la misión institucional en particular y los fines del estado en general, define y articula los objetivos y metas, las estrategias, procesos, programas, proyectos, acciones y tareas.

ILUSTRACIÓN 1. CICLO PHVA



La planeación debe encausar la organización hacia un diseño estratégico construyendo colectivamente su identidad o misión, sus aspiraciones o visión, sus objetivos corporativos y la estrategia. De igual manera, debe impulsar proyectos a través de los cuales la organización se comprometa con la calidad en la prestación de los servicios.

Un apropiado modelo de auditoría y control de gestión se debe enmarcar en la Planeación Estratégica Corporativa y en cada uno de los Planes Operativos de las diferentes Áreas Funcionales de la Empresa, permitiendo pensar y diseñar hoy lo que ha de hacerse mañana con base en las metas y objetivos establecidos para dar cumplimiento a las funciones institucionales.

Este proceso debe ser participativo y concertado, siendo adecuado y desplegado a todos los niveles de la organización, (Estratégico, Táctico y Operativo) por lo tanto es que debe asumirse como una responsabilidad corporativa, tanto en su construcción, como en su ejecución y evaluación.

HACER

Implica el desarrollo de las actividades de la organización previamente determinadas en la planeación contribuyendo al logro de los objetivos corporativos establecidos, mediante la aplicación y /o combinación adecuada de procesos, procedimientos, métodos, normas, recursos, sistemas de información, comunicación y seguimiento.

En este paso es donde la entidad moviliza los recursos a su disposición para que a través de la aplicación de unos procesos y procedimientos se agregue valor a unos insumos, con el fin de ofrecer un producto o servicio en condiciones de eficacia, eficiencia y calidad.

Por tratarse de la materialización del quehacer organizacional es fundamental la distinción de procesos y procedimientos que conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales.

GESTIÓN POR PROCESOS

Entre las acciones para el desarrollo racional de la gestión institucional las entidades deben identificar sus procesos institucionales, de tal manera que la gestión de las diferentes dependencias de la organización se desarrolle articuladamente en torno a dichos procesos, los cuales deberán ser racionalizados de ser necesario. Por ello la **Gestión por Procesos** se convierte en un elemento estratégico y dinamizador del sistema de auditoría y control de gestión, el cual consiste en la identificación, análisis, diseño y documentación de cada una de las actividades o grupo de actividades consideradas críticas para el éxito de la organización y que se llevan a cabo en una serie de etapas con el propósito de producir un resultado o un grupo coherente de resultados específicos.

La gestión por procesos reporta entre otros los siguientes beneficios:

1. Facilita la identificación y análisis de todos los procesos de cada una de las áreas o dependencias que hacen parte de una organización.
2. Delimita las funciones de cada uno de los funcionarios así como de las dependencias, indicando el nivel de autoridad y responsabilidad y evitando la duplicidad en la gestión de la organización.
3. Facilita la gestión, permitiendo mejorar la producción, y establecer los costos de los diferentes procesos y de la gestión en general.
4. Facilita la documentación, estandarización y clasificación de los procesos para poder ejercer un autocontrol.

En tal sentido, las organizaciones deberán identificar sus procesos misionales o básicos, que son los más relevantes y contribuyen directamente a la razón de ser de la organización, se ejecutan con la guía y liderazgo de la alta gerencia. De igual manera se identificarán los de apoyo o logísticos, tanto los que tienen por objeto prestar apoyo a los misionales como los necesarios para tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización.

Además deberá efectuarse un análisis de costos de los procesos, con el fin de establecer cuáles son los puntos críticos dentro del proceso, en relación con la eficiencia de acuerdo a su complejidad y contribución al cumplimiento de los objetivos.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El éxito de un sistema de auditoría y control de gestión depende en buena medida del desarrollo de los Sistemas de Información de manera tal que respondan a los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, ya que estos fundamentarán la toma de decisiones en la organización ágil y eficientemente.

En este sentido, es necesario prever desde un comienzo el diseño de un sistema de información, preferencialmente apoyado en tecnologías automatizadas, mediante las cuales se asegure el ingreso, procesamiento y obtención de la información requerida como insumo en los procesos, representación gráfica resultante de la gestión y base del diagnóstico y presentación de los “semáforos”, en los que se identificarán claramente las señales de oportunidad, alarma y dificultad o problema.

En todo caso, se debe aclarar que no se trata de adoptar un sistema complejo, sino más bien armónico y funcional, en el que se pueda sintetizar el resultado de la gestión realizada principalmente sobre los procesos misionales, en los que se hayan definido los indicadores de gestión.

En tal sentido, es recomendable diseñar y modelar un Sistema de Información Gerencial como herramienta a través de la cual es factible construir una base de datos y un flujo de información que permita optimizar la recopilación, la transferencia y la presentación de la información asociada a los resultados de la gestión de la entidad y que dan cuenta del nivel de evolución de los proyectos, programas, procesos, actividades, mediante los cuales se obtienen y ofrecen los productos y servicios a la sociedad.

El sistema de información que le de soporte la Auditoría y el Control de Gestión de la entidad, debe satisfacer como mínimo los siguientes propósitos:

1. Proveer de información de eficacia, eficiencia y calidad en los niveles estratégicos o directivos, técnicos y operativos, de la entidad u organización.
2. Determinar las variables y datos que generan información coherente, consistente y oportuna.
3. Apoyar las funciones de procesamiento de datos requeridos en el manejo y obtención de los indicadores.
4. Proporcionar a las áreas de apoyo un acceso sencillo a la información oportuna, y
5. Facilitar y sustentar la generación de los tableros de control y los semáforos, que identifiquen las señales de oportunidad, alarma o problema.

VERIFICAR

Es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador, la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados previstos, a través de la autoevaluación, entre otros métodos, comparando lo planeado y lo ejecutado así como, examinando la efectividad de las acciones de mejoramiento.

Para que este paso se surta de manera óptima, es necesario diseñar dentro de los mismos procesos y procedimientos los mecanismos de autoevaluación, como indicadores de desempeño y de gestión, gráficos de análisis de datos, hojas de ruta, cronogramas, tableros de control, árboles de gestión, etc., que permiten al funcionario responsable del

proceso, procedimiento o actividad, verificar su cumplimiento y desarrollo; facilitando de esta manera el autocontrol. En este sentido y para efectos de este documento, el Sistema de Auditoría y Control de Gestión tiene como objetivo primordial lograr un alto nivel de eficacia, eficiencia y calidad, con los cuales se proyecta la organización, siendo de vital importancia disponer de un efectivo sistema de información, lo que facilitará el proceso de evaluación y la obtención de resultados.

Como se dijo anteriormente, la construcción de un Sistema de Auditoría y Control de Gestión fortalece directamente uno de los elementos del Proceso de Planeación Estratégica identificado como mecanismos de verificación y evaluación, por tal razón es necesario desarrollar algunos conceptos relacionados directamente con este elemento como son los Factores Claves de éxito, los Factores Estratégicos, los Indicadores de Gestión, los Tableros de Control y los árboles de Gestión, entre otros.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Se entenderá como Factores Claves de Éxito los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión o cometido estatal de la entidad.

FACTORES ESTRATÉGICOS

El concepto de factor estratégico se refiere a la perspectiva desde la cual se valoran los resultados, ya sean productos o servicios derivados del desarrollo de los aspectos reconocidos como factores claves de éxito.

Dado que en las Empresas de Aseguramiento en Salud, en virtud de los preceptos establecidos en sus principios, se debe propender por orientar su gestión hacia la eficacia y la eficiencia, estos dos principios se deben tomar como factores estratégicos, adicionando como un tercer factor la calidad con que se desarrolla la gestión.

- **Factor Estratégico de Eficacia.** La eficacia es la capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la organización en un periodo de tiempo determinado. La medición de la eficacia incluye, aunque no se limita a:
 - Verificar el cumplimiento y/o desviación de las metas, planes y programas preestablecidos en el ámbito institucional.
 - Medir el grado de cumplimiento de los resultados.
 - Evaluar si el servicio prestado se entregó oportunamente, cumpliendo con el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida para la completa satisfacción del usuario.
 - Establecer el grado de cobertura del servicio prestado de acuerdo a lo contenido en el plan.

- **Factor Estratégico de Eficiencia.** La eficiencia es la maximización de los recursos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que para lograr resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos. Entre los objetivos de los indicadores que miden el Factor Estratégico de Eficiencia se encuentran:
 - Medir la productividad de los procesos estratégicos y operativos en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.
 - Establecer el nivel óptimo en la utilización de los recursos para el logro de objetivos previstos.
 - Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logró las metas establecidas al mínimo costo.
- **Factor Estratégico de Calidad.** En el entendido que la calidad es una filosofía de trabajo que consiste en satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los usuarios, y que se mide por el nivel de satisfacción del cliente, que aspira a recibir el bien o servicio en condiciones favorables de costos y oportunidades, el objetivo del factor estratégico de calidad es dar cumplimiento a este precepto.

Los anteriores factores estratégicos deberán ser monitoreados a través de mecanismos de verificación y evaluación que permitan advertir oportunamente cualquier desviación y que faciliten la toma de decisiones.

INDICADORES DE GESTIÓN

El indicador es un signo, señal o valor concreto que permite, entre otras cosas, establecer diferencias, comportamientos y tendencias, su medición puede ser cuantitativa o cualitativa y en un período determinado de tiempo.

Los indicadores deben proporcionar a cada responsable de dependencia o área, en forma sintetizada, la información que es relevante y concederle elementos de juicio para la toma de decisiones.

La utilidad de los indicadores como mecanismo de medición y evaluación de la gestión no radica en tener una cantidad indeterminada de ellos, el medir por medir no es útil, por esta razón para que el indicador sea útil es necesario definir qué se quiere medir y para qué, diseñar el indicador efectivo y analizar siempre su resultado.

Los indicadores deben ser definidos para monitorear los factores claves de éxito, para posteriormente ser agrupados y analizados por el responsable del mismo, quien deberá determinar el nivel de desarrollo y cumplimiento total o parcial de la meta establecida, facilitando la toma de decisiones haciendo replanteamientos oportunos con planes de mejoramiento que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este proceso será llevado a cabo en cada nivel de decisión (Estratégico, Táctico y Operativo), donde se

establecerá la relación en forma vertical dejando claras las responsabilidades a cada nivel, para optimizar los recursos.

Con el propósito de asegurar la consistencia, utilidad y pertinencia de los indicadores de gestión, quienes coordinen su desarrollo deben tener en cuenta, además del proceso de planeación de la entidad y las metas claramente establecidas, como mínimo las siguientes características:

- **Participativo:** El indicador debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades, socializado entre quienes intervienen en el proceso de ejecución o que tienen alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador.
- **Claro:** Es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Representativo:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- **Temporalidad:** Debe estar relacionado con un periodo de tiempo previamente definido.
- **Cuantificable:** Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.
- **Confiable:** Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.
- **Que agregue valor:** El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar alertas para la toma de decisiones. Si un indicador no facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse.

ACTUAR

Las propuestas de reorientación para encausar la gestión hacia el cumplimiento de los planes, programas y proyectos cierran el ciclo del proceso administrativo y se conocen como la Acción; siendo ésta la que se debe emprender para mejorar el proceso e ir avanzando hacia un mejoramiento continuo.

Estas acciones que se reflejan en planes de mejoramiento deben permitir reorientar la gestión de la entidad corrigiendo las desviaciones y ajustando los procesos y procedimientos, con el propósito de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de los fines misionales de la entidad.

Lo anterior está directamente relacionado con la fase de Retroalimentación del Sistema de Auditoría y Control de Gestión a través de la cual se llega a la formulación de los planes de mejoramiento.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA.

El objetivo principal del direccionamiento estratégico es el de establecer o revisar los lineamientos o postulados fundamentales de la organización, lo que constituye la Plataforma Estratégica de la misma. En ellos se plasman los aspectos fundamentales de la estrategia de la compañía (Tabla 1).

TABLA 1. COMPONENTES DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Permanentes (Sólo cambian al cabo de 10-20 años)	Semipermanentes (Pueden cambiar al cabo de 5-10 años)	Temporales Largo-Mediano Plazo (Pueden cambiar en el largo y mediano plazo)	Temporales Mediano-Corto Plazo (Pueden cambiar en el mediano y corto plazo)
Misión Valores	Visión Políticas	Temas estratégicos	Planes Estratégicos Objetivos Indicadores Acciones

A continuación se proporciona la descripción de cada uno de los postulados:

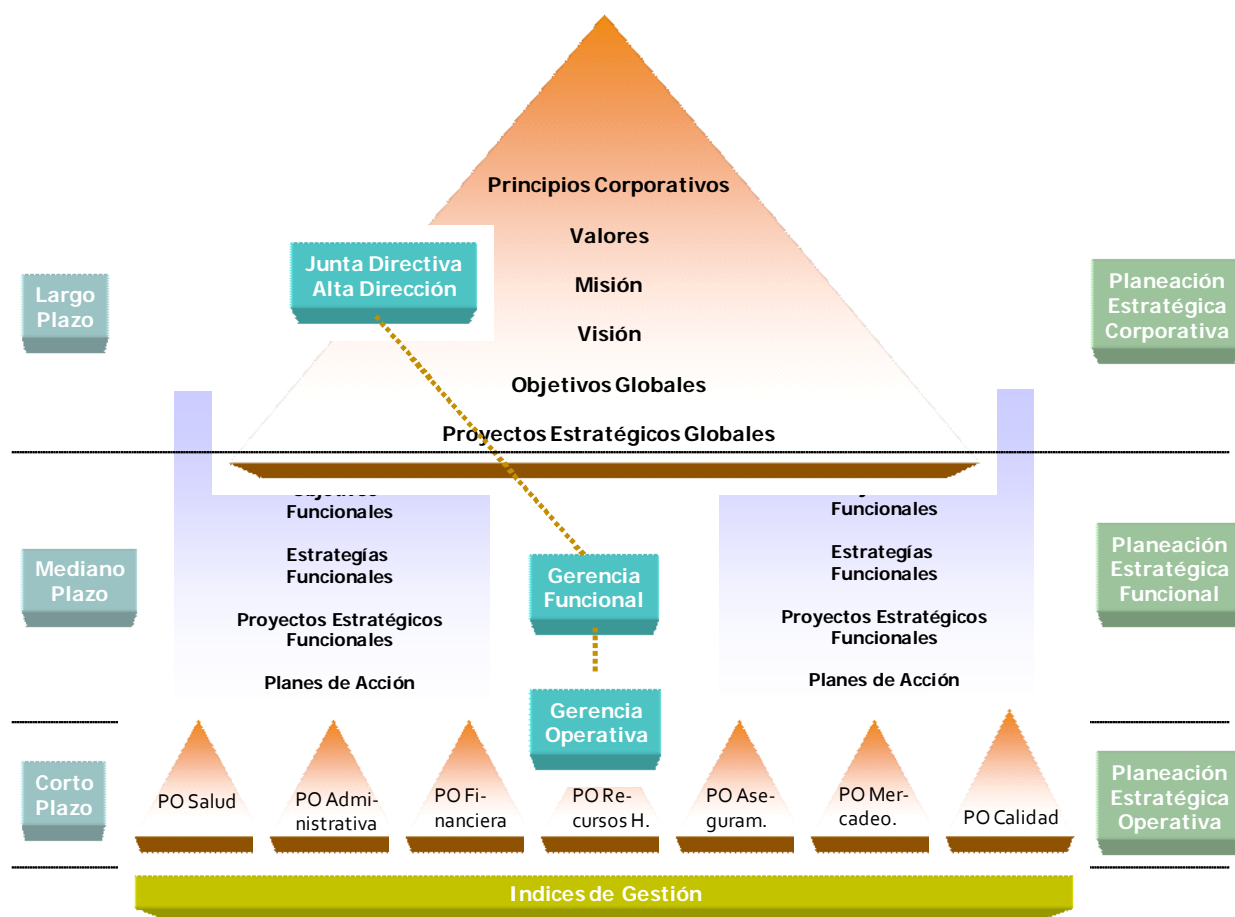
MISIÓN

Determina los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una organización. Por lo tanto su medición ayuda a verificar si la razón de ser de la organización se ha cumplido.

Existen muchas formas de formular una Misión, sin embargo fundamentalmente es necesario responder a los siguientes elementos básicos:

- ¿Cuál es/debería ser el propósito de la organización? (Valor hacia los Grupos de Interés)
- ¿Cuáles son las necesidades últimas que la organización atiende/debería atender? (Valor para el Cliente)
- ¿Quiénes son/deberían ser los beneficiarios de nuestras actividades? (Valor para el Cliente)
- ¿Cuál es/ debería ser nuestro Producto/Servicio? (Valor hacia el Cliente)
- ¿A través de qué medios la empresa logrará la satisfacción de las necesidades del cliente (Valor hacia la Empresa).

ILUSTRACIÓN 2. JERARQUÍA DE LA PLANEACIÓN



VISIÓN

Dentro del proceso de planeación estratégica es esencial para las organizaciones el tener una visión de su futuro, ya que ayuda a ubicar a la empresa en el mediano y largo plazo y por lo tanto le da significado al presente y futuro de una organización. Provee un lenguaje común dentro de la organización, determina y guía su dirección y destino, enfoca y dirige esfuerzos y acciones.

La Visión representa esencialmente el logro más importante en el largo plazo y fundamentalmente la Visión debe dar respuesta a los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el estado deseado a lograr?
- ¿Cuándo se espera lograr?

PRINCIPIOS

Son el conjunto de los principales valores, creencias y normas éticas que rigen y regulan la vida de la empresa y constituyen la base de la cultura organizacional.

Se aconseja promover un número limitado de principios para facilitar su asimilación y aplicabilidad por parte de todos los miembros de la empresa.

Se debe establecer cuál es el conjunto de valores alrededor del cual se constituirá la vida organizacional. Por ejemplo:

- **SOLIDARIDAD:** La Asociación promoverá la práctica de la ayuda mutua entre las personas, bajo el principio del más fuerte hacia el más débil y dando prioridad a la población más vulnerable para la aplicación de los recursos.
- **EFICIENCIA:** La organización busca que la acción de la administración alcance el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para lograr los objetivos y metas establecidas y para que los beneficios a que da derecho la Seguridad Social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente.
- **PARTICIPACIÓN:** La asociación contará siempre con espacios destinados a la intervención de la comunidad en la organización, control, gestión y fiscalización de su ejercicio.

Se deben identificar los grupos de interés o grupos de referencia o aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Para los efectos se puede utilizar la Matriz Axiológica (¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)

TABLA 2 MATRIZ AXIOLÓGICA

	GRUPOS DE REFERENCIA						
PRINCIPIOS	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Empleados	Dueños
Respeto	X	X	X	X	X	X	
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos. Ejemplo:

***HONESTIDAD.** El desarrollo de la empresa se hará dentro de un marco de competencia leal, con funcionarios con ética comprobada, con respeto hacia las normas, políticas y*

preceptos establecidos, dentro y fuera de la empresa, permitiendo ser reconocidos ante la sociedad por los valores adquiridos

Políticas

Constituyen las doctrinas determinadas por la organización, a partir de las cuales se establecen pautas de acción. Se constituyen en la guía para la toma de decisiones en situaciones determinadas.

Las políticas deben generar acciones que contribuyan a que los valores o principios de la empresa se incorporen y asimilen como parte de la cultura organizacional. Su planteamiento debe ser claro, sencillo y acorde con la realidad, de tal forma que se logre la credibilidad y aceptación por parte de todo el personal.

Las políticas se definen partiendo de los procesos de la organización y al lado de la planeación y la estrategia, son los lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción. Las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

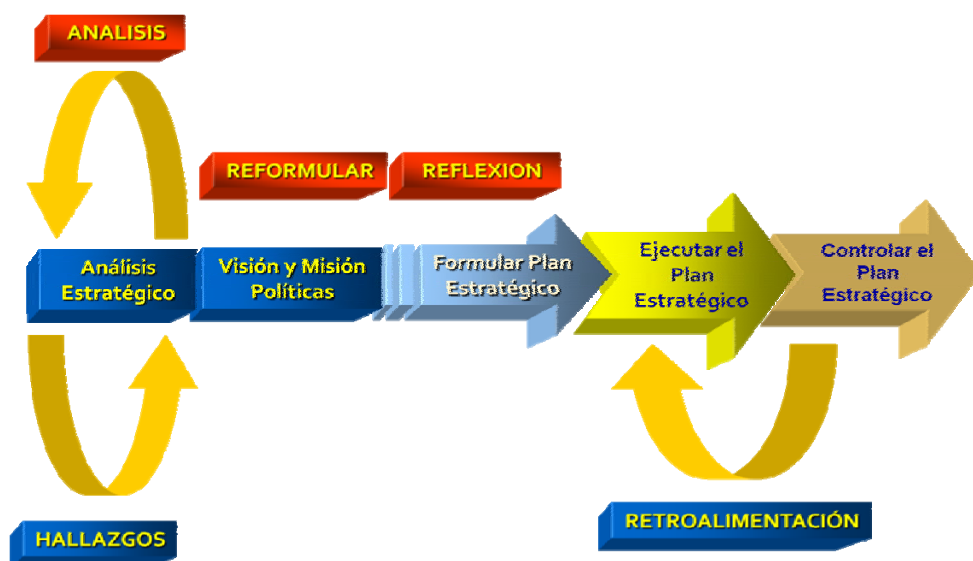
Ejemplos de políticas son:

- El procedimiento de inducción a la demanda será asumido en forma directa por las Empresas de Aseguramiento en Salud.
- Subcontratar los procesos relacionados con la Auditoría Médica a nivel nacional.
- Contratar por capitación los servicios de primer nivel.
- La selección del personal de las regionales aprobado en la planta de cargos por el Consejo de Administración, será competencia directa del Gerente Regional.
- Las Empresas de Aseguramiento en Salud, contratará una única FIDUCIA a nivel nacional.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En términos sencillos el completo proceso de planeación estratégica lo componen cuatro etapas: 1. Diagnóstico estratégico, 2. Formulación estratégica, 3. Difusión estratégica y 4. Monitoría estratégica.

ILUSTRACIÓN 3. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



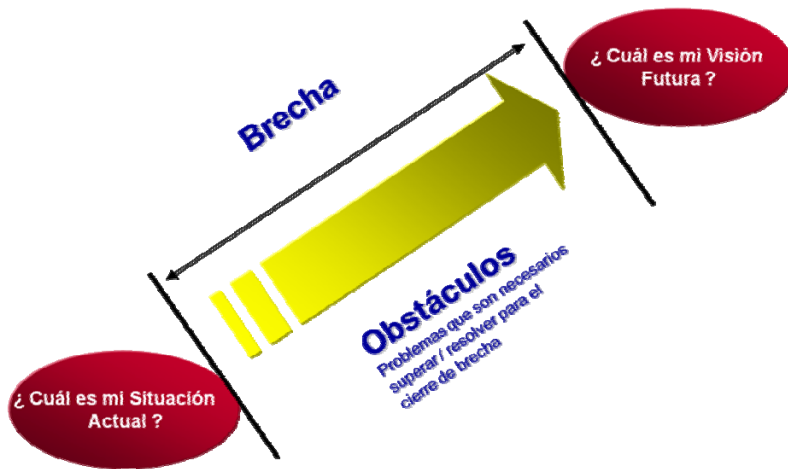
La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que nos permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).

Hecho esto, se debe realizar un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa que nos permita establecer cuáles son las oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro objetivo y cuales las amenazas que representa para salvar la brecha que nos separa de él.

Con este diagnóstico en mente, se deben formular las estrategias (no más de cinco) que nos permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.

Establecidas las estrategias, se deben difundir su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cual será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos.

ILUSTRACIÓN 4. RESULTADO ESPERADO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Finalmente, se montará el sistema de monitoria estratégica que permita hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, para realizar los ajustes necesarios.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

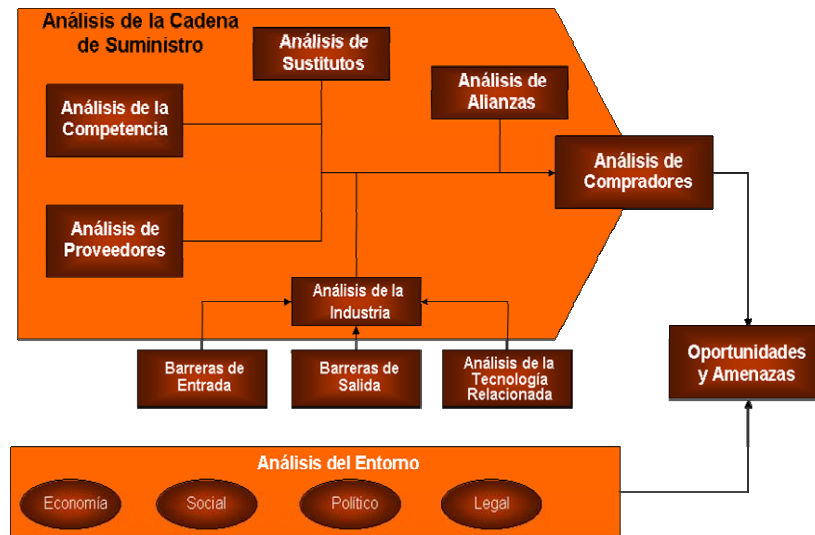
El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Asimismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro-actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno o local y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por esta razón el diagnóstico estratégico no se limitará a la construcción y análisis de esta matriz.

ILUSTRACIÓN 5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTROS



Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; sólo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, microentorno e interno.

DIAGNÓSTICO DEL MACROENTORNO

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Las fuerzas del macroentorno generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Usted no puede evitar que llueva, pero sí puede llevar paraguas. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro. Para el análisis del macroentorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con cierta reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

Las Técnicas más comúnmente utilizadas para realizar pronósticos se encuentran en la tabla 3.

TABLA 3. TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRONÓSTICOS

Métodos cuantitativos	Métodos cualitativos
• Análisis de series de tiempo.	• Delphi.
• Análisis históricos.	• Tormentas de ideas.
• Promedios móviles.	• Todas las técnicas con expertos.
• Regresión lineal.	

Las fuerzas del macroentorno que deben ser sujeto de análisis son:

1. **Fuerzas político-legales.** Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales etc, ejemplo de ello es el conjunto de leyes y regulaciones del gobierno de Los Estados Unidos contra nuestro país.
2. **Fuerzas económicas.** Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa.
 - a. Producto Interno Bruto. Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones. Cuando el Producto Interno Bruto decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa dramáticamente, la rentabilidad sufre y los negocios pierden las tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades.
 - b. Tasas de interés. Las tasas de interés de términos cortos o largos afectan significativamente la demanda de productos y/o servicios. Las tasas de interés de términos cortos, por ejemplo, son beneficiosas para los expendedores de

créditos, mientras que para otros negocios los créditos a largo plazo son los beneficiosos. Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas. Altas tasas normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son más contributivas para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones, aunque algunas empresas y países enteros reciben fuertes amenazas de éstas.

- c. Tasas de inflación. Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios. El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios. Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas, ejemplo, las compañías petroleras se benefician durante periodos de inflación si los precios crecen más rápido que el costo de exploración.
 - d. Valor del dólar. Con el proceso de dolarización que ha tenido lugar en muchos países del mundo como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal, evidentemente que se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macroentorno. Cuando el valor del dólar crece respecto a las demás monedas las empresas tienen que enfrentar la amenaza de recibir menores ganancias que la planificada, ocurriendo lo contrario si el valor de la moneda nacional está por encima del dólar.
3. **Fuerzas sociales.** Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, sicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

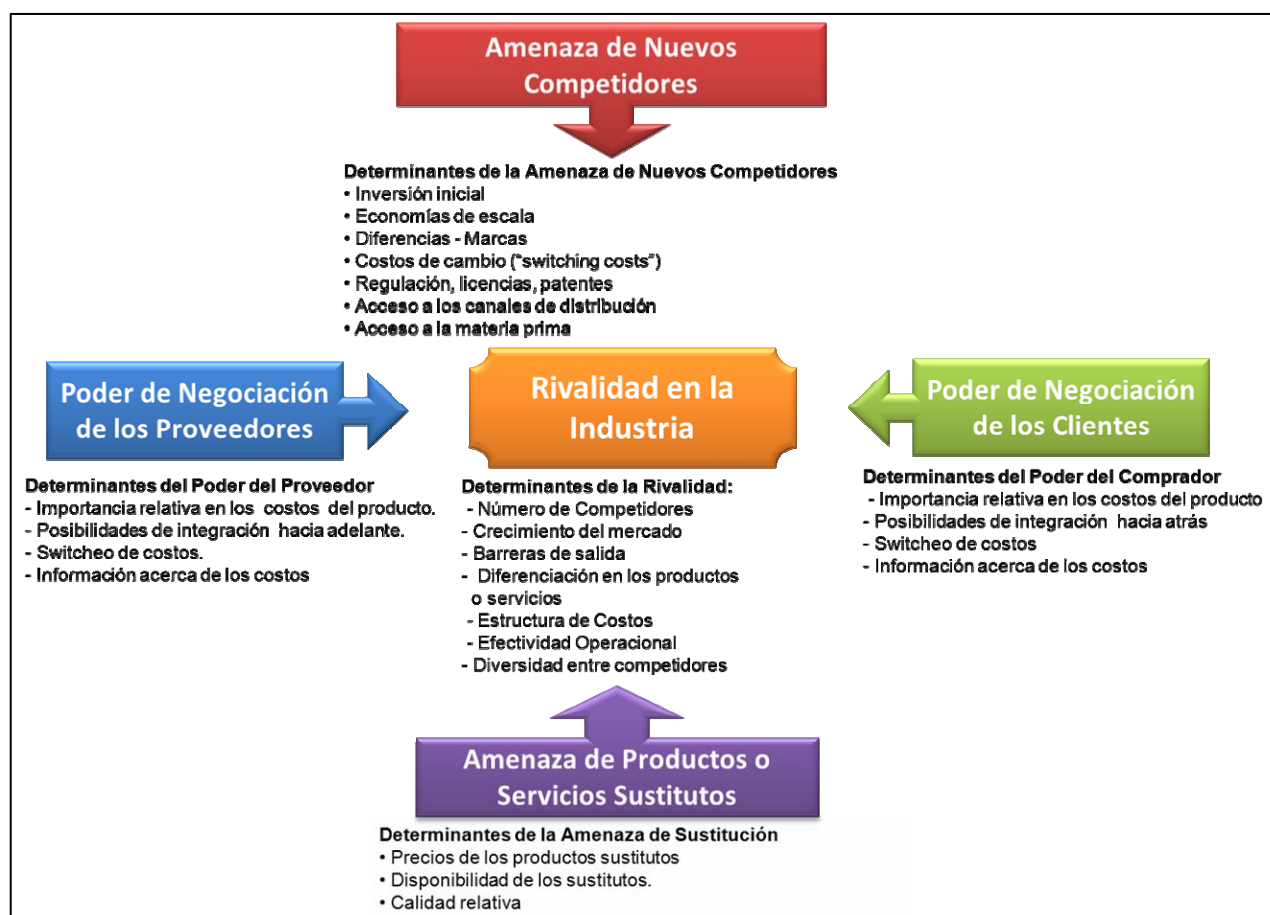
DIAGNÓSTICO DEL MICROENTORNO

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard (Ilustración 6).

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes (compradores).
- Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.

ILUSTRACIÓN 6. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



1. Amenazas de entrada de nuevos competidores. Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

a) Barreras de entrada. Altas barreras y claras expectativas de contragolpe reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado. Se conocen 8 barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

- **Economía de escala.** Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio (o una operación, una función para producir un producto o servicio) que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado. Considerables economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir a escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.
- **Diferenciación de los productos.** Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.
- **Demanda de capital.** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, I + D, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado.
- **Costos alternativos.** Se refiere a los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras de una firma a otra. El cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipamiento auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica, por ello muchos clientes son renuentes a alternar, a menos que el nuevo abastecedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.
- **Acceso a los canales de distribución.** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos empleados por firmas posesionadas, una nueva firma debe seducir a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas. Cada una de estas acciones, por supuesto, reduce las ganancias. Los competidores existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí.
- **Desventajas de los costos independientemente de la escala.** Firms establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de aprendizaje o experiencia.

- **Política gubernamental.** Los gobiernos pueden controlar la entrada a ciertos sectores con requerimientos de licencia u otras regulaciones.

b) Expectativas de contragolpe. La nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva firma entrante impulsa a los competidores a responder energicamente. Estas expectativas son razonables si el sector tiene una historia de contragolpes vigorosos a nuevos entrantes o si el crecimiento del mercado es lento. Contragolpes pueden esperarse si las firmas establecidas son comprometidas por el sector y han fijado valores especializados que no son transferibles a otros sectores, o si la firma tiene suficiente liquidez o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro.

2. **Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector.** La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.
 - **Numerosos competidores iguales o balanceados.** Un factor es el número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de la competencia es menor pues la firma dominante siempre actúa como líder de precios, pero el sector que contiene pocas firmas y son equivalentes en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio, la competencia es además probable a ser intensa en sectores con gran número de firmas, siempre que algunas de esas firmas cree que puede hacer movidas sin ser notadas por los competidores.
 - **Crecimiento lento del mercado.** Las firmas en un mercado que crece lentamente son más propensas a enfrentar una elevada competencia que las firmas ubicadas en un sector de rápido crecimiento. En el sector de crecimiento lento el incremento de la cuota de mercado de una firma depende de que se lo arrebathe a otra.
 - **Costos fijos o de almacenaje elevados.** Compañías con costos fijos altos están bajo la presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad para esparcir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, a menudo, conduce a los recortes de precios, por esa razón, se intensifica la competición. Esto es válido también para firmas que tienen altos costos de almacenaje ya que las ganancias tienden a ser bajas.
 - **Ausencia de diferenciación o costos alternos.** Cuando los productos son diferenciados la competencia es menos intensa porque los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el

mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en consideración en relación con el precio y el servicio, resultando mayor la competencia.

- Capacidad de crecimiento en grandes proporciones. Si las economías de escala estipulan que la capacidad de producción debe ser añadida sólo en grandes incrementos, entonces las adiciones de capacidad guiará a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y, por ende, trae consigo caídas de precios.
 - Diversos competidores. Compañías que son diversas a su origen, cultura y estrategias siempre tendrán diferentes metas y estrategias para competir. Esas diferencias significan que los competidores tendrán dificultades para ponerse de acuerdo en las reglas del juego. Compañías con competidores foráneos son particularmente competitivas.
 - Altos riesgos estratégicos. La rivalidad será volátil, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.
 - Altas barreras de salida. Las barreras de salidas pueden ser económicas, estratégicas o factores emocionales que mantienen a las compañías en un sector, aunque estas tengan un retorno lento de su inversión o, incluso, pérdidas. Ejemplos de barreras de salidas son los valores fijados que no tienen usos alternativos, acuerdos de trabajo, cooperaciones estratégicas entre Unidades estratégicas de actividades de una misma compañía, lo cual impide la salida por orgullo o por presiones para reducir efectos económicos adversos en una región geográfica.
3. **Presión de productos sustitutos.** Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.
4. **Poder de negociación de los compradores.** Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias.
- Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector. Si un grupo de compradores adquiere una proporción sustancial de las ventas de un sector, entonces estos esgrimirán un poder considerable sobre los precios.
 - Los productos que los clientes adquieren representan un porcentaje significativo de los costos de los compradores. Si los productos representan una porción grande de los costos de los compradores, entonces el precio es un asunto importante para

los compradores, por consiguiente, estos comprarán a un precio favorable y harán compras selectivas.

- Los productos que los clientes compran son estándar o indiferenciados, en tales casos, los compradores son propensos a poner un vendedor contra los demás.
 - Los compradores enfrentan costos alternativos. Los costos alternativos atan a los compradores a un vendedor.
 - Los compradores obtienen bajas ganancias. Las ganancias bajas ejercen presión sobre los compradores para bajar los costos de compra.
 - Los compradores pueden entrar en una integración hacia atrás (se convierten en sus propios suministradores).
 - Los productos del sector no son importantes para la calidad de los productos o servicios de los compradores. Cuando la calidad de los productos de los compradores son grandemente afectados por los insumos que compran o adquieren, los compradores son menos propensos a tener poder sobre los abastecedores.
 - Los compradores tienen toda la información. Entre más información tienen los compradores sobre la demanda, los precios actuales del mercado y los costos de los abastecedores, mayor es su poder de compra.
5. **Poder de negociación de los proveedores.** Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. Las condiciones que hacen a los abastecedores poderosos son:
- Si el sector de suministro es dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende sus productos. Vender a compradores fragmentados significa que los abastecedores concentrados serán capaces de ejercer un control considerable sobre los precios, la calidad y los términos de venta.
 - Cuando no existen productos sustitutos. Si los compradores no tienen fuentes alternativas de abastecimiento son débiles en relación con los abastecedores existentes.
 - El que compra no es un cliente importante de los abastecedores. Si una empresa en particular no representa un porcentaje significativo de las ventas del abastecedor, entonces el abastecedor posee un poder considerable. Si la industria es un cliente importante el capital del abastecedor estará estrechamente relacionado con esa industria, lo que hará que el abastecedor ofrezca precios razonables, asesoramiento en áreas importantes como I+D, etc.

- Cuando los productos del abastecedor son insumos importantes para el negocio del comprador. Si el producto es un elemento clave en la diferenciación, la calidad, etc, el abastecedor posee gran poder.
- Cuando los productos del abastecedor son diferenciados o se han erigido sobre los costos alternativos. Los productos diferenciados o costos alternativos reducen la habilidad al comprador de enfrentar un abastecedor con otros.
- Los abastecedores enfrentan amenazas o están integrados hacia delante. (se pueden convertir sus propios clientes). Si el abastecedor tiene la habilidad y recursos para realizar su propia producción, canales de distribución y comercializar sus salidas obtendrán un poder considerable sobre los compradores.

Como se puede apreciar, en un extremo una empresa puede operar con ganancias en un sector con altas barreras de entrada, baja intensidad de competencia, entre un grupo de firmas, donde no existen productos sustitutos, compradores débiles y abastecedores endebles. Por otro lado, una empresa haciendo negocios con bajas barreras de entrada, competencia intensa, varios productos sustitutos y poderosos compradores o bajo una fuerte presión puede también alcanzar una ganancia adecuada. La clave, por supuesto, está en el estudio, análisis y comprensión del sector para establecer la posición estratégica y en consecuencia trazar las estrategias adecuadas para sacar el máximo de provecho de las oportunidades, reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades que permita mantener las ventajas competitivas.

DIAGNÓSTICO CORPORATIVO

El diagnóstico corporativo tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma.

Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión.

Para la realización del diagnóstico interno, se diseñan encuestas que deben ser diligenciadas por los Gerentes de cada Sucursal en compañía de la mayor cantidad de sus funcionarios, de preferencia en una sesión colaborativa. Se deben evaluar los recursos de la organización en los siguientes términos:

1. **Análisis de Procesos en Términos de Resultados Corporativos.** El propósito de esta sección es identificar tanto las debilidades que impidieron el logro de resultados satisfactorios como las oportunidades de mejora significativas en la operación/interacción de la Empresa. De lo que trata este ejercicio es de evaluar la calidad de los resultados obtenidos por Coosalud en el desarrollo de cada una de las funciones propias de su operación en el nivel de la percepción que se tiene de la causa de su éxito o fracaso. Se busca con ello: identificar los factores críticos de éxito (aquellas funciones con alto impacto en los resultados de la operación y con un

desempeño deficiente y aquellas que aun cuando su desempeño sea bueno, presentan oportunidades de mejora SIGNIFICATIVAS que pueden crear ventajas competitivas).

2. **Evaluación del Recurso Humano.** El propósito de esta sección es identificar oportunidades de mejorar significativas en Conocimiento/Habilidades/Actitudes del componente humano. Los aspectos a evaluarse son: liderazgo, trabajo en equipo, cultura organizacional, disposición al cambio, motivación, compromiso y competencias.
3. **Análisis de la Estructura Orgánica.** El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en la estructura organizacional. Los aspectos a evaluarse son: mecanismos de comunicación, mecanismos de toma de decisiones, mecanismos de control, roles y responsabilidades, direccionamiento y carga de trabajo.
4. **Análisis del Componente Tecnológico.** El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en el componente de Tecnologías de la Información al interior de la Empresa. Los aspectos a tener en cuenta son: identificación de requerimientos, solución y desarrollo de requerimientos, soporte y mantenimiento, software, licencias y seguridad, hardware, infraestructura de comunicaciones.
5. **Análisis de la voz del cliente.** El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativas identificadas por nuestros afiliados, proveedores, contratantes y otros grupos de interés, desde sus propias perspectivas e intereses.

Las encuestas completamente diligenciadas se deben enviar a la Dirección de Planeación Corporativa que los compilará y organizará como parte del diagnóstico interno, el cual debe ser complementado con el informe de resultados de los primeros tres trimestres que incluye los resultados objetivos de: ingresos operacionales y no operacionales, gastos administrativos, costos de salud, satisfacción de los usuarios y cumplimiento de planes operativos.

El resultado de los tres diagnósticos (macroentorno, microentorno y corporativo) debe reorganizarse en términos de las amenazas y oportunidades detectadas en los dos primeros y las fortalezas y debilidades halladas en el tercero y organizarlos en una matriz DOFA.

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Para realizar la priorización de los temas estratégicos sobre los que se trabajará, se utiliza la matriz de Véster, la cual se utiliza para determinar el nivel de CAUSALIDAD de cada problema identificado en el diagnóstico estratégico e identificar las CAUSAS y EFECTOS y sus relaciones.

Esta metodología consiste en calificar con un número del 0 al 3 cada uno de los problemas con respecto a los demás, según la fuerza con la que el calificado es causa del relacionado, así:

- | | |
|---|----------------------|
| 0 | No es causa. |
| 1 | Es una causa Débil. |
| 2 | Es una causa Media. |
| 3 | Es una causa Fuerte. |

Es fácil imaginarse que la verdadera dificultad está en asignar los puntajes intermedios (1 y 2) ya que cuando no es causa o es una causa fuerte es evidente la calificación que se merece el problema.

De acuerdo con la calificación otorgada a cada criterio en cuanto a su ACTIVIDAD o PASIVIDAD se tipifican en cuatro categorías de criterios que deben ser tratados de forma diferente.

1. PROBLEMAS ACTIVOS. Tienen un total de ACTIVOS ALTOS y un total de PASIVOS BAJOS. Son criterios que influyen mucho sobre los demás criterios; pero que no son causados por otros.
2. PROBLEMAS PASIVOS. Tienen un total PASIVOS ALTOS y un total de ACTIVOS BAJOS, son criterios que no influyen de manera importante sobre otros criterios; pero que son causados por la mayoría de los demás y son determinados como los EFECTOS.
3. PROBLEMAS CRITICOS. Tienen un total de ACTIVOS ALTOS y un total PASIVOS ALTOS representa el criterio que es CAUSA apreciable de otros y que es causado por los demás. Requiere un tratamiento especial pues influyen y son influenciados, es decir, que están en un punto de equilibrio entre las CAUSAS y CONSECUENCIAS (EFECTOS).
4. PROBLEMAS INDIFERENTES. Tienen un total de ACTIVOS BAJOS y un total de PASIVOS BAJOS, no tienen ningún efecto de Causalidad ni de Consecuencia

Entendida esta teoría se procede a:

1. Ir tomando cada problema.
2. Calificar la fuerza de causalidad sobre los demás problemas.
3. Para su identificación pueden utilizarse otras técnicas ejemplo: la Técnica Delphi; pero debe emplearse la misma escala de Véster a la hora de valorar los criterios de los expertos, debe respetarse las rondas de trabajo; así como su valoración en esta escala.
4. Una vez definidos y evaluados los criterios se procede a conformar la Matriz.
5. Se calcula la media aritmética de los impactos PASIVOS y

6. Se construye un sistema de coordenadas X y Y
7. El eje formado por las X (medias) y Y (medias) son las medias aritméticas calculadas anteriormente. Formándose cuatro cuadrantes I, II, III, IV.

Cuadrante I: Es denominado cuadrante de PROBLEMAS CRÍTICOS. Aquí se pone de manifiesto que los X (ACTIVOS) son grandes y los Y (PASIVOS) son grandes y se consideran como punto de equilibrio, es decir, que es CAUSA y CONSECUENCIA del problema.

Cuadrante II: Lo llamaremos cuadrante de PROBLEMAS PASIVOS; donde los ACTIVOS (X) son pequeños y los PASIVOS (Y) son grandes, esto indica las CAUSAS.

Cuadrante III: Es denominado cuadrante de PROBLEMAS INDIFERENTES, donde los ACTIVOS (X) y PASIVOS (Y) son pequeños; esto nos indica que no tienen ningún efecto de CAUSALIDAD ni de CONSECUENCIA con el problema.

Cuadrante IV: Lo llamaremos Cuadrante de PROBLEMAS ACTIVOS, donde los ACTIVOS (X) son grandes y los PASIVOS (Y) son pequeños, esto nos indica los EFECTOS o CONSECUENCIAS.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica es una actividad compleja y por ello antes de abordarla todos debemos ser conscientes de que los asuntos estratégicos no tienen respuestas sencillas. Las decisiones estratégicas, por su propia naturaleza, son compleja y suponen muchos imponderables. Seleccionar un curso de acción depende de la disposición y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. Tanto diferentes personas como diferentes grupos de interés harán énfasis en aspectos diferentes y, si bien una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no existe lo que pudiera llamarse “un curso de acción correcto”; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia es posible identificar posibles cursos de acción que tienen alta probabilidad de fracaso (o pocas de éxito) y en este sentido el proceso estratégico puede aportar beneficios reales al ayudar a evitar cursos de acción desastrosos. La primera y más importante decisión estratégica es decidir que no hacer.

Debe recalcarse desde el principio que sería ingenuo sugerir que la toma de decisiones estratégicas pueda expresarse en forma mecánica de modo que se identifique el curso de acción óptimo simplemente sobre la base de una investigación analítica. No obstante, sería derrotista deducir que la planeación estratégica no puede someterse a un análisis estructurado.

La metodología adoptada por nuestra Empresa para la realización del complejo proceso de formulación estratégica es la conocida como Balanced Scorecard, creada a principios

de la década de los 90 por Robert Kaplan (profesor en Harvard University) y David Norton¹, la cual sigue los siguientes pasos:

1. Establecer las metas estratégicas a que apuntará la Compañía en el periodo de tiempo definido según criterios previamente acordados.
2. Identificar de 3 a 5 temas estratégicos directamente relacionados con estas metas.
3. Construir los mapas estratégicos para cada tema
4. Definir los objetivos cada tema estratégico, así como los indicadores que medirán su progreso y alcance, lo que constituirá el Sistema de Control Estratégico.
5. Establecer los Planes Operativos que convertirán la estrategia en acción a lo largo y ancho de la Compañía.
6. Confrontar los Planes Operativos establecidos contra los objetivos estratégicos para definir su pertinencia y viabilidad.
7. Definir una estrategia de despliegue que asegure el entendimiento de los Temas Estratégicos, Planes Operativos, Metas e Indicadores en todos los niveles de operación.

METAS ESTRATÉGICAS

El primer paso para el desarrollo de un Balance Scorecard es la determinación de una serie de metas estratégicas, las cuales requieren ser expresadas en términos concretos que establezcan claramente su propósito o resultado final esperado. Las metas se constituirán en las anclas que nos permitirán navegar con seguridad por el restante proceso de construcción del BSC corporativo. Las metas estratégicas tienden a validar la Misión y la Visión corporativa y se pueden referir a desempeños anteriores como punto de partida para alcanzar mejores resultados o tener como mira los resultados considerados más competitivos dentro del ámbito de operación de la compañía.

No es infrecuente que algunas metas estratégicas parezcan ir en contravía de otras u otras, tal como hacer contención de costos y mejorar la oportunidad de la prestación del servicio. Cuando esto ocurre, se debe asegurar que todos entiendan claramente lo que la organización intenta alcanzar finalmente.

TEMAS ESTRATÉGICOS

Representan la dirección intencionada al cambio para conseguir una ventaja competitiva. Determinan los ámbitos en donde la empresa concentrará su esfuerzo y comportamiento futuros para crear y/o sostener sus ventajas competitivas.

¹ Kaplan RS, Norton DP. The balanced score card—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992(1), 171-179.

Actualmente se disponen de cuatro paradigmas fundamentales para definir los temas estratégicos que pueden adoptar las organizaciones para generar ventajas competitivas: el de Estrategias Genéricas de Porter, el de Competencia, el de Diseño Estratégico y el de Hipercompetencia. Por la naturaleza de nuestra compañía y las características especiales del mercado en el cual opera (Aseguramiento en Salud), el que más se amolda a nuestras necesidades es el Paradigma de Estrategias Genéricas de Porter.

Las estrategias genéricas que Porter propone en su paradigma son básicamente tres:

1. **Liderazgo en Costos:** Se orienta en establecer ventajas competitivas frente al mercado a través de reducir el costo total de producción
2. **Liderazgo en Diferenciación:** Se orienta en establecer ventajas competitivas frente al mercado a través de crear o mejorar el valor agregado que el cliente percibe por el producto y servicios recibidos
3. **Liderazgo por Focalización:** Consiste en concentrarse en atender las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico.

La tabla 4 muestra un mayor grado de detalle de cada una de las estrategias.

TABLA 4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN TIPO DE LIDERAZGO

Estrategia Genérica	Competencia a Desarrollar	Descripción
Liderazgo en Costos	Excelencia Operativa	Enfocarse en obtener el menor costo total para el cliente
Liderazgo por Diferenciación	Liderazgo a través de Productos (Innovadores/ Personalización)	Enfocarse en desarrollar continuamente los productos más avanzados y de mejor desempeño
	Liderazgo a través de Atención y Servicio	Enfocarse en desarrollar continuamente competencias para proporcionar altos estándares en la atención y servicio
	Liderazgo a través del Relacionamento	Enfocarse en desarrollar continuamente estrategias para mejorar la relación con los clientes (Diferenciación, Interacción, Personalización, etc)
	Liderazgo a través de la Calidad	Enfocarse en lograr altos estándares de calidad en los productos y servicios
Liderazgo por Focalización	Liderazgo en segmentos específicos de mercado	Enfocarse en satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado

Con base en esta diferenciación el equipo de Planeación Estratégica debe definir cuales serán los temas estratégicos para cada horizonte de tiempo planeado, para lo cual resulta crucial revisar la información estratégica recolectada en la etapa de diagnóstico. Resulta conveniente en este punto empezar por echar un vistazo a las perspectivas internas, de donde pueden emerger algunos temas comunes como la innovación y el desarrollo de servicios.

Los temas deben cubrir varios objetivos estratégicos y abarcar las cuatro perspectivas del BSC corporativo (Financiera, Clientes y Proveedores, Procesos Internos y Aprendizaje).

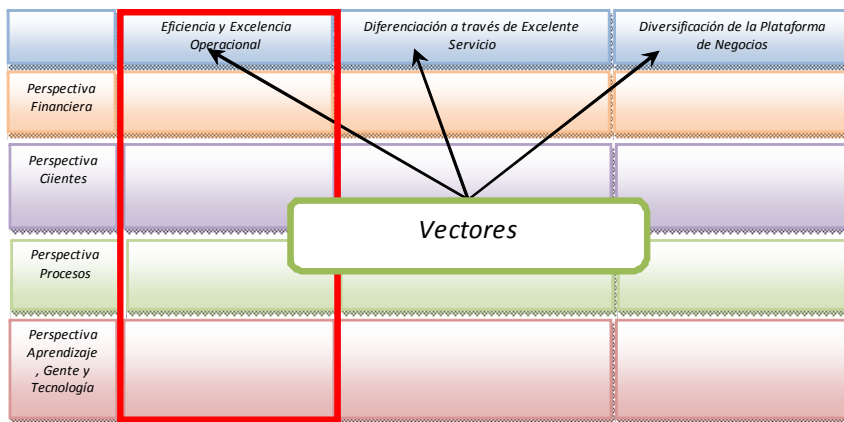
MAPAS ESTRATÉGICOS

Definidas las metas y los temas estratégicos, se debe construir un mapa u hoja de ruta que indique de forma clara y limpia el camino que se habrá de recorrer para lograr alcanzarlos.

La construcción del mapa se hace sobre una cuadrícula formada por los vectores y las perspectivas.

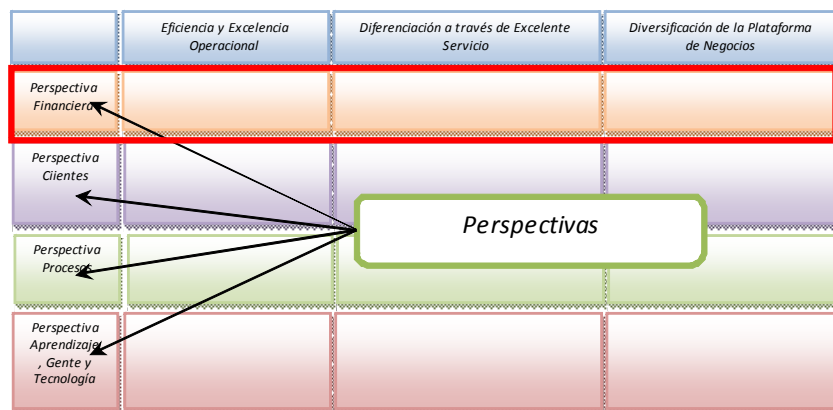
Los vectores representan las metas estratégicas.

ILUSTRACIÓN 7. VECTORES DE UN MAPA ESTRATÉGICO



Las perspectivas, que representan la visión y la participación que cada uno de los grupos de interés tiene de la compañía.

ILUSTRACIÓN 8. LAS PERSPECTIVAS EN UN MAPA ESTRATÉGICO



Las perspectivas permiten establecer de una manera más integral la relación de causalidad entre estrategias, los objetivos y las acciones requeridas, así como para

identificar los resultados esperados por los actores claves del negocio (accionistas, clientes, proveedores, alianzas, etc) y de los componentes de negocio de la organización.

Sobre este tablero se deben ir ubicando los **objetivos**, los cuales se conectan mediante flechas que indican como cada uno participa en el alcance del siguiente o como para llegar a cada uno se requiere del desarrollo de uno anterior o precedente.

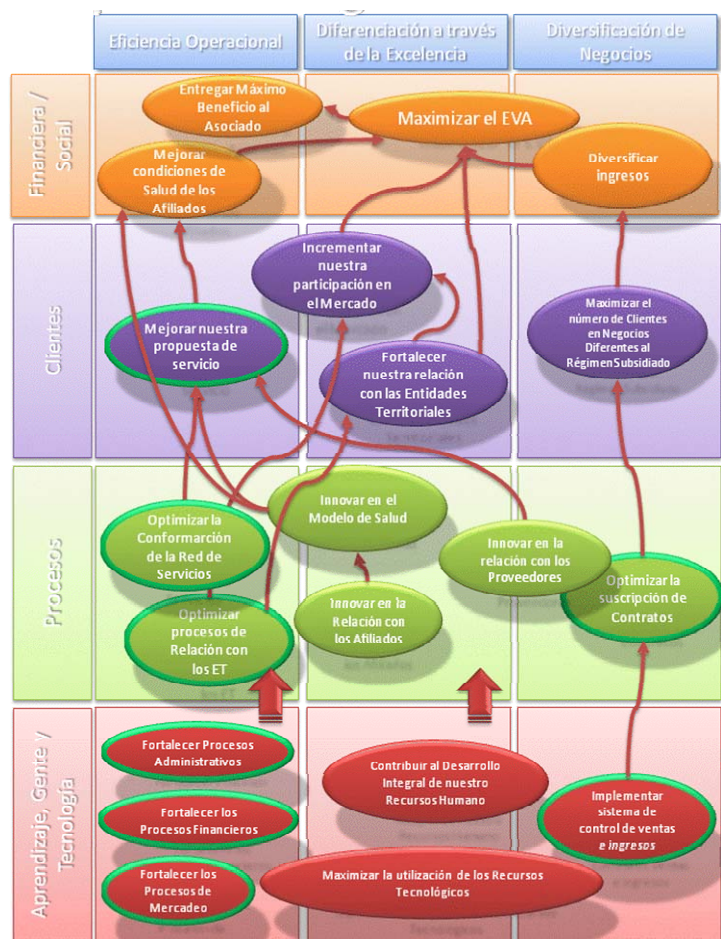
Se debe elaborar un mapa por cada plan estratégico, entendiéndose por “plan” a la línea continua de acciones que asegurarán el cumplimiento de un objetivo financiero. No se deben definir más de 25 objetivos estratégicos.

RETOS EN LA FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Un plan bien formulado debe cumplir con cuatro requisitos fundamentales, los cuales son independientes de la metodología que se utilice para formular dicho plan. Tales requisitos son los siguientes:

1. **Formular el plan estratégico de la manera más lógica, ordenada y simple.** Un plan estratégico por un lado debe ser formulado con una lógica que explique el camino de una manera clara y específica de cómo se lograrán los objetivos y al mismo tiempo ser formulado de una manera integral, es decir debe considerar tanto los intereses de los interesados claves, así como todos los componentes críticos de la organización.
2. **El plan debe ser medible.** Se entiende por un plan medible, un plan donde se tengan indicadores asociados a:
 - a. Los objetivos del plan (lo que se quiere lograr).
 - b. Las acciones (iniciativas, programas, proyectos a veces llamados estratégicos), esto es, lo que se va a hacer para el logro o alcance de los objetivos propuestos en el plan.
 - c. Los recursos (financieros) o presupuestos requeridos para la ejecución de las acciones (costo de las iniciativas, programas o proyectos).

ILUSTRACIÓN 9. EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



Estos tres tipos de indicadores nos permitirán medir dicho plan, en términos de efectividad, eficacia y eficiencia.

Es importante tener presente que dadas las relaciones no estructuradas entre objetivos-acciones-recursos, es posible que sea eficaz y eficiente, pero no efectivo en la ejecución. Igualmente, podría darse el caso de ser efectivo y además eficaz, pero altamente ineficiente en su ejecución.

3. **El plan debe ser seguible.** Se entiende por un plan seguible, un plan donde se tenga dos aspectos esenciales:
 - d. Un cronograma lo suficientemente explícito para cada acción, iniciativa, programa o proyecto que se vaya a ejecutar. Esto es, saber cuándo se comienza y cuándo se termina cada uno de ellos, lo cual permitirá monitorear la ejecución de cada una de las acciones que forman parte del inventario de acciones del plan en cuestión.

- b. Unas metas, es decir, valores a ser alcanzados para un lapso o momento dado, en cada uno de los indicadores definidos en el plan. Esto permitirá hacer el seguimiento de los porcentajes de logro de tales metas, en la medida que se va ejecutando el plan.
- 4. **El plan debe ser controlable.** Se entiende por plan controlable cuando se tiene además de la capacidad de medirlo y poder seguirlo, la capacidad para actuar sobre los problemas o desviaciones que se detecten en el desarrollo del mismo, para con ello tomar las acciones correctivas (decisiones), que permitan resolver tales problemas o desviaciones. En este sentido, se deberá tener como parte de la documentación o información propiamente dicha del plan lo que se denominan formatos de seguimiento y control.

RETOS EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

A principios de los 80 la revista Forbes reportó que menos del 10% de las estrategias se ejecutaban efectivamente, lo cual demuestra que el reto para una organización no sólo reside en la formulación de una estrategia sino en la implementación y ejecución. Se ha identificado que para poder guiar a una organización de la estrategia a la acción hay que afrontar básicamente los siguientes retos:

1. **Crear una visión única de la estrategia:** Es necesario que cada miembro de la organización se tenga una misma imagen de lo que espera y desea lograr para que cada uno pueda enfocar sus esfuerzos y acciones de acuerdo a dicha imagen.
2. **Crear Alineamiento Estratégico:** Un aspecto crítico para poder implementar la estrategia es el alinear a toda la organización para hacer que la ésta sea parte del trabajo de cada individuo. El no tener un alineamiento en las acciones a ejecutar dentro de la organización, puede generar una falta de vinculación entre el planteamiento estratégico de la organización y los esfuerzos individuales y funcionales.
3. **Control del plan estratégico:** La organización debe generar la capacidad de controlar el camino que se requiere recorrer para lograr alcanzar la visión de la organización, ya que, el no tener los procedimientos y mecanismos necesarios para controlar la ejecución del plan, puede generar que el plan quede archivado en los escritorios del personal.
4. **Administrar la implementación como un proceso de manejo del cambio:** Un reto crítico dentro del proceso de ejecución de una estrategia, es lograr que toda la organización quiera, este preparada y use el nuevo modelo de gestión.

ELABORACIÓN DE LOS PLANES Y PROYECTOS.

Definidos las metas y los temas estratégicos, se deben determinar por otro lado los planes operativos que aseguren su incorporación en el funcionamiento rutinario de la Empresa. Para cada plan el equipo a cargo de su desarrollo debe inicialmente establecer lo siguiente:

1. ¿Cuál es el trabajo que tenemos que ejecutar? (Resultado concreto y medible)
2. ¿Cuánto tiempo tenemos para ejecutarlo? (Tiempo y fecha límite)
3. ¿Cuáles son todas las actividades que tenemos que ejecutar para llevar a cabo el trabajo o alcanzar el objetivo? (Lista de actividades sin preocuparse por el orden en que debe ir cada actividad)
4. ¿Qué actividad debemos ejecutar primero? (Hacer una cadena de actividades)
5. ¿Cuánto tiempo máximo tomará cada actividad? (Hacer un cronograma de actividades)
6. ¿Quién va a ejecutar cada actividad? (Asignación de funciones)
7. ¿Cuándo y cómo vamos a saber que las cosas se están haciendo dentro de lo esperado? (Revisión y reajuste)

En el resto del proceso de planeación se deben tener en cuenta que por lo general las personas y los grupos no tienen la suficiente paciencia para definir todo lo que deben hacer antes de alcanzar el resultado final. Elaborar una lista de actividades es una tarea que genera ansiedad en una persona. Pero hay que hacerlo.

El proceso de elaboración de esta lista tiene algunos requisitos que son necesarios para que sea efectiva.

1. No se preocupe por el orden. La preocupación inicial consiste en identificar todas las actividades que se deben llevar a cabo y escribirlas.
2. Tenga en cuenta las ideas de todos los miembros del grupo. En la elaboración de la lista de actividades escuche todas las sugerencias y escribálas en un papelógrafo sin comentar su importancia o su orden.
3. Preocúpese por establecer el orden de las actividades, pero no pretenda armar todo el rompecabezas de una sola vez. Para ello solo preocúpese por identificar qué va inmediatamente antes de la actividad que estoy analizando.

Se propone seguir el procedimiento que se detalla a continuación:

1. Reúna al grupo frente a un papelógrafo para que todos puedan ver lo que escribe.
2. Escriba el objetivo o resultado específico cuya consecución se va a planear.
3. Pregunte al grupo: "¿Qué actividades debemos llevar a cabo para alcanzar este resultado (el que está escrito en el papelógrafo)?"
4. Escriba cada idea que se vaya proponiendo, numerándolas del uno (1) en adelante.
5. Una vez terminada la lista de ideas, proceda a analizarlas con el fin de poder priorizarlas de acuerdo al grado de compromiso que tenga cada una de las actividades en el cumplimiento del objetivo propuesto.

6. Una vez analizadas todas las actividades se procede a armar una cadena de actividades.

DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

CONCEPTOS BÁSICOS

El proceso de Difusión Estratégica es un componente fundamental para asegurar la real y efectiva ejecución de la Estrategia de una organización. Esta etapa busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar el proceso para la consecución de los objetivos estratégicos, al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar y controlar que dichas objetivos serán alcanzadas en todos los niveles de la organización.

Es un proceso para que, a partir del plan estratégico a largo plazo, cada entidad (proceso/ unidad organizacional/ personas) identifiquen y definan las acciones y objetivos articulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. Es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

El proceso de Alineación y Despliegue está enfocado a soportar el modelo de Gestión Estratégica para que sea capaz de:

- Relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento
- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.
- Asegurar el progreso a través de mecanismos de seguimiento y control
- Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.

En esencia el proceso de Difusión Estratégico se hace con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa el Plan Estratégico de la Institución. Es una serie de sistemas, fórmulas y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

OBJETIVOS

Dentro de todo el proceso de ejecución del Plan Estratégico estos conceptos permiten a las organizaciones incrementar sus capacidades para:

- Asegurar la estrategia de la organización sea traducida en un conjunto objetivos y acciones en toda la organización
- Vincular y sincronizar los esfuerzos de los distintos procesos - unidades funcionales al logro de los resultados estratégicos de la organización
- Alinear los objetivos y acciones personales al plan estratégico
- Involucrar a toda la organización al hacer que cada miembro de la organización participe en la definición del plan detallado de acción que será necesario realizar para alcanzar los objetivos organizacionales
- Facilitar el proceso para crear una visión única en cuanto al plan estratégico de la organización y como consecuencia tener una mayor claridad acerca de las acciones y contribuciones por proceso individuales/por área / al plan.
- Romper la barreras organizacionales al enfocar la contribución de toda la organización al cumplimiento de los objetivos en lugar de la controlar la contribución de cada área

METODOLOGÍA

El proceso de Alineación y Despliegue requiere una metodología con un enfoque estructurado que permita por un lado identificar la mejor manera en que se deberá ejecutar el despliegue tomando en consideración la arquitectura organizacional y por otro estandarizar el proceso para la formulación de los planes operacionales de contribución a los objetivos estratégicos. A continuación se muestra la metodología denominada <METODO VISION> que se utilizó como plataforma para definir la metodología adaptada a las condiciones particulares de cada Empresa.

CREACIÓN DE UNA VISIÓN COMÚN

El no tener un entendimiento común de la estrategia dentro de la organización puede generar que cada miembro de la organización se genera una imagen distinta de lo que espera y desea lograr. Por lo tanto enfocará sus esfuerzos y acciones de acuerdo a dicha imagen. Por lo tanto es indispensable establecer una estrategia de formación intensiva que asegure el entendimiento e interpretación adecuado de las Directrices Estratégicas de la Organización. Este proceso deberá enfocarse en interpretar cada uno de los siguientes componentes:

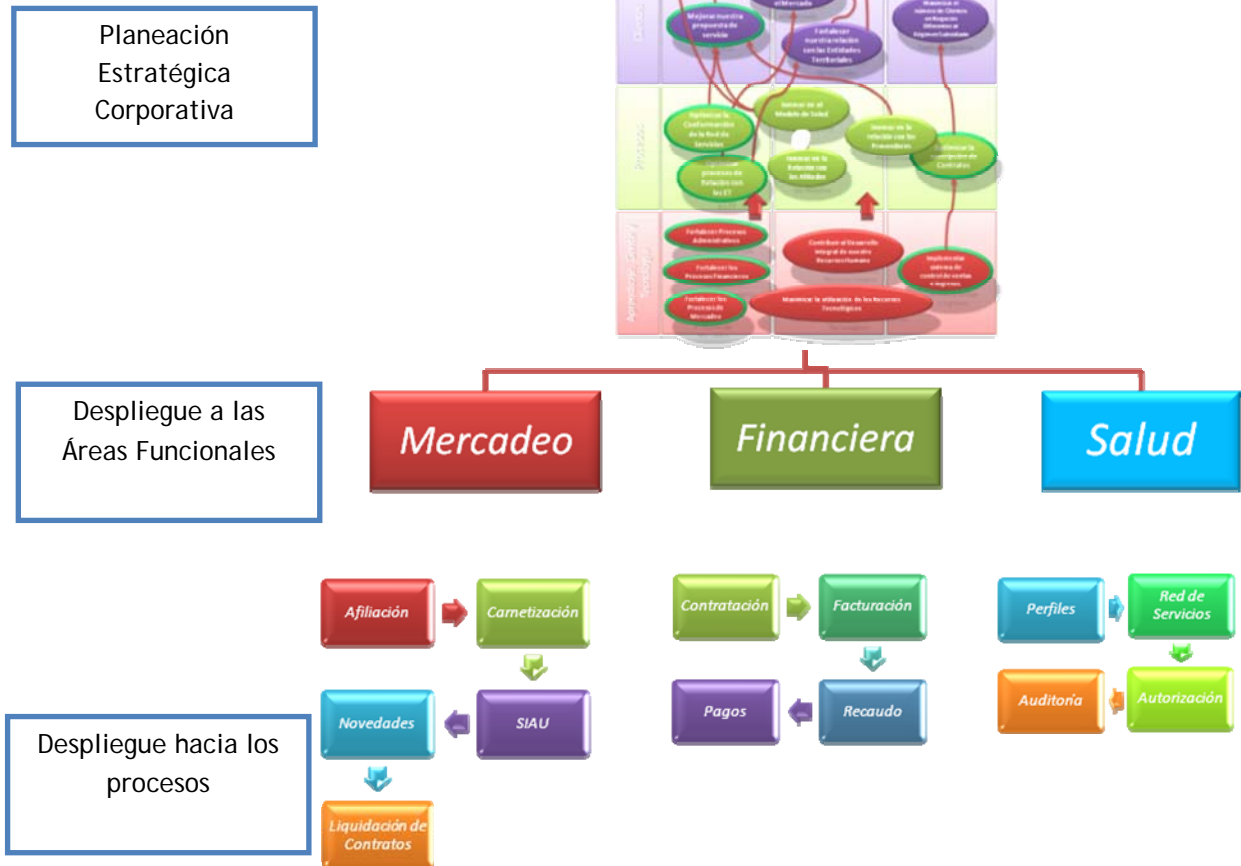
1. Interpretar el Mapa Estratégico: Este proceso implica por un lado identificar y entender de manera general los objetivos asociados a cada una de las perspectivas del

Mapa así como entender la lógica que sustenta el plan estratégico de las Empresas de Aseguramiento en Salud, al analizar la relación de causa-efecto que existe entre los objetivos estratégicos.

- Para cada uno de los Objetivos Estratégicos es necesario entender su definición y los criterios de logro (conjunto de factores y/o condiciones que deben estar presentes o cumplirse para poder saber si se ha o no logrado el alcance del objetivo en cuestión)
- Entender los indicadores asociados a los objetivos

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESPLIEGUE DE LA RED NEURONAL (ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL)

Antes de realizar el proceso de Difusión Estratégica es importante revisar y analizar tanto el código genético del Plan Estratégico, como la arquitectura organizacional de la institución para definir la mejor manera de alinear, vincular, eslabonar y sincronizar los planes de acción. Las estrategias de despliegue pueden tener tres modalidades, por Área Funcional, por Procesos y por Unidades de Negocios. En Coosalud utilizamos una modalidad mixta: Funcional-Procesos, que nos permite responsabilizar a cada área funcional del desarrollo del plan, de acuerdo a los procesos que lidera.



Despliegue hacia las
personas



FORMULACIÓN Y ALINEAMIENTO DEL PORTAFOLIO DE PLANES OPERATIVOS DE ACCIÓN

En esta etapa del proceso se determina el conjunto de iniciativas y acciones que se requieren para la ejecución del Plan Estratégico y que por su importancia estará bajo el control de la institución y no de las dependencias funcionales que integran a las Empresas de Aseguramiento en Salud.

El proceso de formulación de planes consiste en determinar no solo el tamaño y magnitud de cada uno, sino la adecuada definición de los objetivos, alcance, entregables, indicadores de logro, factores críticos de éxito, cronograma, recursos y riesgos.

Tomando esto en consideración en esta etapa se deberán cumplir con los siguientes propósitos:

- Determinar el Conjunto de Planes Operativos de Acción que soportará la ejecución del Plan Estratégico de las Empresas de Aseguramiento en Salud
- Garantizar que el Conjunto de Planes Operativos de Acción estén adecuadamente formulados en términos de Objetivos, Responsables, Entregables y Plazos.
- Identificar las contribuciones de cada uno de los Planes del Conjunto a los objetivos estratégicos

MONITOREO DE LA ESTRATEGIA

El monitoreo de la estrategia se realiza a través de un Tablero de control, en el cual se puede evidenciar los procesos asociados a las perspectivas y objetivos estratégicos, así como los indicadores asociados.

El monitoreo de los indicadores se realiza de acuerdo con lo establecido en el manual de indicadores.

Para monitorear el cumplimiento de los planes estratégicos se realizan las actividades descritas en el manual de medición, análisis y mejora.

De acuerdo con los resultados del monitoreo se establece la necesidad de realizar ajustes a la planeación estratégica o de tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora, las cuales deben plasmarse en planes de acción.