

Consultoría Estratégica Para La Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S

Strategic Consulting for the Peñaranda S.A.S Ophthalmological Clinic

Sergio Andrés Anteliz Villamizar

Luiz Alejandro Calixto Lizcano

Oscar Steven Ruíz Méndez

Universidad de Pamplona

Facultad de ciencias económicas y empresariales

Villa del Rosario, Colombia

2022

Resumen

En la presente investigación se realizó un análisis a la Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S con el fin de identificar las principales falencias de la compañía y proponer estrategias que contribuyan a su mejoramiento. Por lo anterior, se hizo uso de una metodología cualitativa de tipo de descriptivo. Por otra parte, la información se obtuvo de fuentes primarias, es decir, fue suministrada directamente por la empresa. Entre los principales hallazgos se encontró que la empresa tiene una baja rentabilidad debido a un incremento de la propiedad, planta y equipo. De igual manera, la compañía debe tomar medidas para mejorar el entorno laboral de los empleados.

Palabras Claves: rentabilidad, Talento humano, entorno laboral, estrategias.

Summary

In the present investigation, an analysis was carried out at the Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S in order to identify the main shortcomings of the company and propose strategies that contribute to its improvement. Therefore, a qualitative methodology of descriptive type was used. On the other hand, the information was obtained from primary sources, that is, it was supplied directly by the company. Among the main findings, it was found that the company has a low profitability due to an increase in property, plant and equipment. Similarly, the company should take steps to improve the working environment for employees.

Keywords: profitability, human talent, work environment, strategies.

Introducción

Según Ochoa, Vázquez y Cameros (2016) la consultoría empresarial busca aplicar los conocimientos en una empresa con el fin de contribuir a la solución de los problemas. Sumado a esto, se puede ofrecer a la compañía servicios de asesorías, asistencia técnica, auditorías; todo con el ánimo de aportar al fortalecimiento y crecimiento de la empresa objeto de estudio. Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo la realización de una consultoría a la Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S. Con lo cual se pretende identificar, entre otros aspectos, errores internos o falencias que posea la empresa para ofrecerles las herramientas necesarias para solucionarlos.

Ahora bien, previo a la realización de la investigación se hizo una revisión de las principales investigaciones realizadas en relación a la consultoría de las empresas, donde destaca el estudio realizado por Rojas (2019) para los cuales el proceso de consultoría permite a las empresas transformar su estructura e incrementar su competitividad en el mercado. Es necesario mencionar que la metodología utilizada por este estudio fue de revisión documental; y entre los principales hallazgos se encuentra que para que la organización pueda obtener mejores resultados debe tener equipos de trabajo con alto rendimiento, así como la innovación constante.

Por su parte, para Álvarez & Jiménez (2020) la consultoría es un aliado para el fortalecimiento de las organizaciones. Es por esto que, haciendo uso de una metodología cualitativa de revisión documental encontró que independientemente de la actividad de la empresa y de su tamaño, la consultoría es una poderosa herramienta que permite adaptarse a los cambios y desafíos del mercado, se sostiene a lo largo del tiempo, mejorar su rentabilidad e incentivar la innovación.

Otro estudio relevante es el realizado por Pérez (2020) para el cual la realización de una consultoría permite el fortalecimiento y crecimiento de las empresas. Ahora, entre sus principales hallazgos encontró que el cambio en la organización debe realizarse de manera correcta, teniendo en cuenta cada una de las áreas involucradas; ya que si se omite alguna área relevante en el cambio de la empresa puede que la compañía no consiga los objetivos esperados y se genere un desgaste en el interior de la empresa.

Ahora, en relación al planteamiento del problema de investigación se encontró que, la salud es un sector de la economía que ha presentado un crecimiento considerable. Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2022) para el segundo trimestre del 2022 el aporte del sector *Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales* al Producto Interno Bruto del país fue de 10.575 millones de pesos mientras que para el mismo periodo del año anterior fue de 10.069 millones de pesos.

Lo anterior, debido a que la empresa se encuentra en un sector de la economía que ofrece un amplio crecimiento y posee el capital humano, financiero y físico necesario para obtener un mejor posicionamiento en el mercado; sin embargo, aún no es la principal clínica prestadora de servicios de salud visual en la ciudad de San José de Cúcuta, ni ha tenido expansión ni crecimiento que le permita alcanzar otros mercados del país. Por lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias que permitan mejorar interna y externamente a la Clínica Oftalmológica Peñaranda?

Por otra parte, por su importancia para el bienestar de los habitantes de un territorio, las distintas empresas que ofrecen servicios de salud deben estar en una constante diagnóstico tanto externo como interno con el fin de mejorar las problemáticas encontradas y ofrecer un mejor

servicio a los pacientes o clientes. Por lo anterior, esta investigación es importante ya que permite conocer las falencias, debilidades o errores de Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S. con el objetivo de contribuir en su mejoramiento.

Por otra parte, el estudio tiene relevancia social ya que al mejorar la empresa puede ofrecer un mejor servicio a las personas que lo requieran y de esta forma aportar a la salud visual de los habitantes del territorio. De igual manera, el presente trabajo tiene implicaciones prácticas dado que una vez realizada la consultoría y planteadas las recomendaciones la empresa tiene un examen de los que debe mejorar para desarrollar mejor sus actividades y ser más competitiva en el mercado.

Por otra parte, en relación a la teoría del estudio, de conformidad con Rincón Bermúdez (1996), la consultoría de empresas es la prestación de servicio por parte de un experto con el objeto de brindar asesoría en la identificación de problemas al interior de la empresa, recomendación de soluciones acertadas a dichos problemas o acompañamiento en la implementación de los mismos. La consultoría se destaca en la no tenencia del control en la aplicación de las recomendaciones realizadas por parte del consultor.

Por ello, la consultoría tiene como rasgos diferenciadores los siguientes: servicio independiente, servicio consultorio y no generación de conflictos de intereses. En primer lugar, es un servicio independiente por cuanto el consultor es una persona imparcial que no tiene facultar de tomar o aplicar decisiones, por lo que este realiza sugerencias en cuanto a los problemas detectados en la empresa. Lo anterior guarda relación con su segunda característica, esto es, el carácter de servicio consultivo, ello por cuanto la responsabilidad del consultor se circunscribe en la calidad del consejo realizado, pero en ningún caso este tiene la responsabilidad de aplicarlos. Por último, en

la consultoría se debe propender por no generar conflictos de intereses, para lo cual se debe contar con independencia.

Asimismo, Los consultores pueden ser clasificados, de acuerdo con Rincón Bermúdez (1996), de la siguiente manera: generalistas y especialistas, de diagnóstico y de implantación, a la medida y enlatado, externo e interno.

Los consultores generales son aquellos que realizan su diagnóstico y asesoría sobre la base de principios generales de la administración aplicables a todas las empresas. Por el contrario, los consultores especialistas son aquellos que centran su estudio y asesoría en un problema determinado de la empresa.

Los consultores diagnosticadores son los que realizan un análisis del problema de tal suerte que logran detectar el problema real y sobre este realizan las recomendaciones. Por otro lado, los consultores implementadores son aquellos que, además de la asesoría, tienen una incidencia en ejecución de las ideas sugeridas, por lo que pueden realizar actividades como instalación de cómputos, reclutamientos de ejecutivos, entre otras acciones.

Los consultores a la medida son los que generan una solución para el problema en concreto sujeto a análisis, mientras que los consultores enlatados hacen uso de otras soluciones implementadas en problemas similares para realizar su diagnóstico y recomendaciones. Por último, los consultores internos hacen referencia al cuerpo consultivo de la misma empresa, mientras que los consultores externos son personas ajenas a la estructura empresarial a analizar.

Objetivos

Objetivo general

Realizar una consultoría estratégica a la Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S.

Objetivos específicos

- Identificar el entorno socioeconómico que puede afectar a la Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S.
- Analizar la situación interna actual de la Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S.
- Proponer lineamientos de mejoramiento para la Clínica Oftalmológica Peñaranda S.A.S.

Materiales y métodos

En el presente apartado se expone la metodología aplicada en el estudio con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados. Para iniciar, el estudio es realizado bajo un enfoque cualitativo de la investigación donde según Hernández Sampieri (2014) el investigador recoge y analiza la información con el objetivo de formular nuevas hipótesis o crear nuevas preguntas. Asimismo, el estudio aplica un paradigma interpretativo el cual, para Martínez (2013), tiene como fin la comprensión del fenómeno por medio de la formulación de conceptos, dándole relevancia a la experiencia y opiniones de la población objeto de estudio. Además, la investigación es planteada bajo un diseño de estudio de caso.

Ahora bien, la población estudiada es la Clínica Oftalmológica Peñaranda. De igual manera se obtuvo información por medio de diferentes fuentes; en primer lugar, una encuesta realizada al área de talento humano; en segundo lugar, información suministrada directamente por la empresa.

Resultados

Análisis externo

Entorno económico

En relación al entorno nacional de la empresa, se encontró que la empresa se encuentra en un sector que tiene alta relevancia en la economía nacional, lo que brinda oportunidades de expansión y crecimiento. Aunado a esto, en la gráfica 1 se presenta el aporte del sector salud al PIB del departamento Norte de Santander y su comparación con otros sectores; donde se evidencia que el sector de la salud y servicios sociales se encuentra a la par de sectores relevantes como la construcción y explotación de minas y canteras.

Gráfica 1.

Contribución del sector salud a la producción nacional.



Gráfica 1. Muestra la comparación de la participación del sector salud en la producción nacional frente a los principales sectores de la economía, en miles de millones de pesos. A partir de datos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022).

Es por todo lo anterior que es plausible afirmar que la empresa se encuentra en un entorno favorable económico a nivel nacional e internacional, donde con innovación e incorporación de capital humano puede obtener una alta cuota del mercado.

Fuerzas de Porter

En la figura 1 se puede observar el análisis de las fuerzas de Porter de la Clínica Oftalmológica Peñaranda, donde se evidencia que la empresa se encuentra en un buen mercado donde existe potencial de crecimiento. Es por esto que la empresa debe desarrollar su potencial para cobrar una mayor cuota de mercado y mejorar de esta manera sus ingresos.

Figura 1.

Fuerzas de Porter

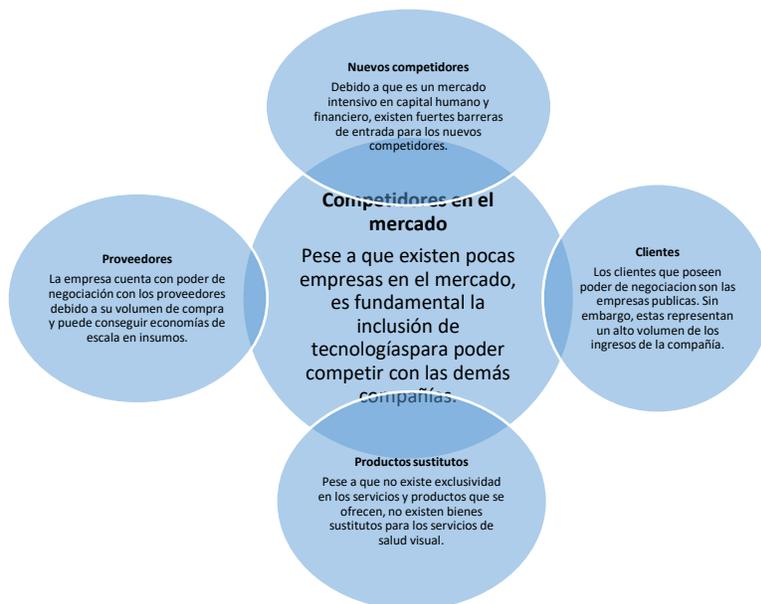


Figura 1. Muestra el análisis de las fuerzas de Porter aplica a la Clínica Oftalmológica Peñaranda. Fuente:

elaboración propia.

Matriz de perfil competitivo

En la tabla 1 se puede observar el análisis de MPC de la clínica Peñaranda, donde se comparan los factores claves de éxito de la empresa frente a la competencia. Por lo anterior, y una vez analizado algunos de dichos factores que debe tener una compañía para lograr posicionarse y hacer frente a la competencia, se encontró que la clínica oftalmológica Peñaranda obtuvo una puntuación ponderada de 2,4 por lo que es plausible afirmar que la empresa no se encuentra en una buena posición en relación a la competencia. Ahora bien, el principal motivo de dicho resultado es la actual debilidad en la situación financiera de la compañía lo que ha hecho que baje su rentabilidad y afecte su competitividad en el mercado.

Tabla 1.

MPC de la clínica Peñaranda

FACTOR CLAVE DE ÉXITO (FCE)	Ponderación (P) [0 y 1]	Clínica oftalmológica Peñaranda		Clínica oftalmológica Florez Lemus		Clínica oftalmológica San Diego		Centro óptico oftalmológico Medilens	
		Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)
Publicidad	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Calidad de los productos y servicios	0,35	4	1,4	3	1,05	4	1,4	3	1,05
Competitividad en precios	0,25	2	0,5	3	0,75	4	1	3	0,75
Posición financiera	0,35	1	0,35	3	1,05	3	1,05	2	0,7
	1,00		2,40		3,00		3,60		2,60

Nota. Muestra la matriz de perfil competitivo de la Clínica Oftalmológica Peñaranda. Fuente: elaboración propia.

Análisis interno

Diagnóstico Talento Humano.

Con el ánimo de tener un mayor conocimiento del área de talento humano se aplicó una entrevista al jefe del departamento, donde se obtuvo información relevante para el estudio. Para

iniciar, la empresa tiene un código de ética; no obstante, en la actualidad no se encuentra disponible para el personal. Es necesario mencionar que, en el código de ética se encuentran estipuladas las sanciones o acciones disciplinarias contra las conductas indebidas, así como el establecimiento de los canales de comunicación al que puede acceder el trabajador.

La empresa realiza evaluaciones de desempeño que pueden ser hechas de manera semestral o anual dependiendo de los requerimientos del caso. Ahora bien, al momento de realización de la entrevista, el manual de funciones y de evaluación de desempeño se encontraba en actualización, por lo que de manera temporal no se cuenta con dichos documentos. Lo anterior, ha imposibilitado el seguimiento de los empleados hasta que el manual no se encuentre totalmente actualizado.

En relación a los incentivos, se encontró que la empresa cuenta con un plan de incentivos enfocado en el personal que promueve los servicios o realiza venta de lentes. De igual manera, las actividades de bienestar tales como cumpleaños y fechas especiales se encuentran suspendidos.

Por último, la empresa cuenta con políticas clara para la incorporación de personal. Así como las acciones correctivas en caso de que ocurra una desviación de la conducta, las cuales consisten en actividades de formación para el mejoramiento de la conducta y desarrollo de competencias.

Investigación de mercado

Para la realización del estudio de mercado de la empresa se aplicó una encuesta a los clientes de la empresa con el objetivo de conocer aspectos relevantes que contribuyan a conocer las fortalezas y falencias de la empresa frente al mercado. Cabe señalar que el tipo de muestreo

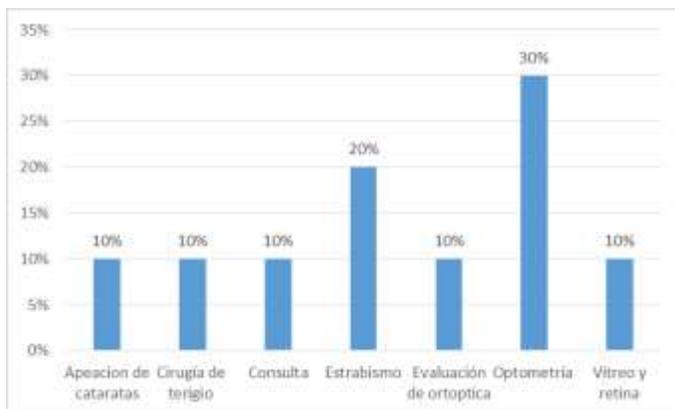
es no probabilístico, siendo una muestra a conveniencia dependiendo de la disponibilidad del cliente para contestar la encuesta.

Para iniciar, el 73% de los clientes se encuentran muy satisfechos con la empresa de manera general, mientras que el 27% se encuentra satisfecho. Aunado a esto, al preguntarle a los encuestados su opinión sobre la última vez que hizo uso de los servicios de la empresa se encontró que el 20% tuvo una experiencia satisfactoria, mientras que para el 80% fue muy satisfactoria.

De igual manera, el 100% de los encuestados se encuentran conforme con las instalaciones de la empresa. Asimismo, el 100% indicó que la empresa cuenta con buenos equipos tecnológicos, lo cuales garantizan un servicio de calidad e incrementa la confianza del cliente. Por otra parte, la gráfica 2 muestra los servicios que adquieren los clientes, donde se evidencia que la Optometría es el principal servicio requerido. Finalmente, el 100% de los clientes indicaron que presentaron una mejora en su salud una vez adquiridos los servicios de la empresa, y en su totalidad se encuentran satisfechos con la calidad de la atención recibida.

Gráfica 2.

Servicios adquiridos



Nota. Muestra los principales servicios adquiridos por los clientes de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Finanzas de la Clínica Oftalmológica Peñaranda

Para estudiar las finanzas de la compañía se realizó un análisis vertical y horizontal al estado de situación financiera y el estado de resultados. Donde se obtuvieron hallazgos relevantes que permiten obtener un contexto actual de la rentabilidad de la empresa. Para iniciar, en relación al estado de situación financiera se encontró que entre el año 2020 y 2021 se presentó un incremento del activo no corriente en relación al total de activos siendo del 70% en el 2020 a 80%. De igual forma, se presentó una disminución del activo corriente pasando de 30% en 2020 a 20% en 2021.

Ahora bien, en relación al estado de resultados se encontró un incremento de los costos en el periodo analizado, pasando de 44% en 2020 a 48% en 2021. Además, los gastos incrementaron en el 2021 siendo 53% mientras que el 2020 fue de 51%.

En suma, del análisis vertical y horizontal realizado a la compañía se evidenció que la empresa para el 2021 presentó pérdidas debido a factores como el incremento de sus costos y gastos lo cual se debe tener en cuenta para la toma de decisiones con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la clínica.

Matrices

A continuación, en el presente apartado se presentan las matrices utilizadas como herramientas para el análisis interno de la compañía. Donde se evidencia que la empresa cuenta con factores que se pueden potencializar y aprovechar para un mayor crecimiento en el mercado. De igual manera, se encontró que pese a estar en un mercado con alto crecimiento, la empresa no está aprovechando en su totalidad las oportunidades externas, por lo que debe fortalecer internamente

sus debilidades, invertir en capital humano y tecnológico y mejorar su rentabilidad; esto con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado.

Tabla 2.

Diagnostico interno (EFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos		Ponderación	Calificación	Producto
0,47	Fortalezas			
F1	Activos fijos	0,10	4	0,40
F2	Optimización en la prestación de servicios	0,1	4	0,48
F3	Experiencia y conocimiento	0,13	4	0,52
F4	Buen portafolio de productos y servicios	0,12	4	0,48
F5				0,00
F6				0,00
F7				0,00
F8				0,00
F9				0,00
F10				0,00
0,53	Debilidades			
D1	Altos gastos en su funcionamiento	0,14	2	0,28
D2	Poco efectivo disponible a corto plazo	0,13	2	0,26
D3	Falta de comunicación en los equipos de trabajo	0,14	2	0,28
D4	Poco incentivos emocionales a los empleados	0,12	1	0,12
D5				0,00
D6				0,00
D7				0,00
D8				0,00
D9				0,00
D10				0,00
		1,00		2,82

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.

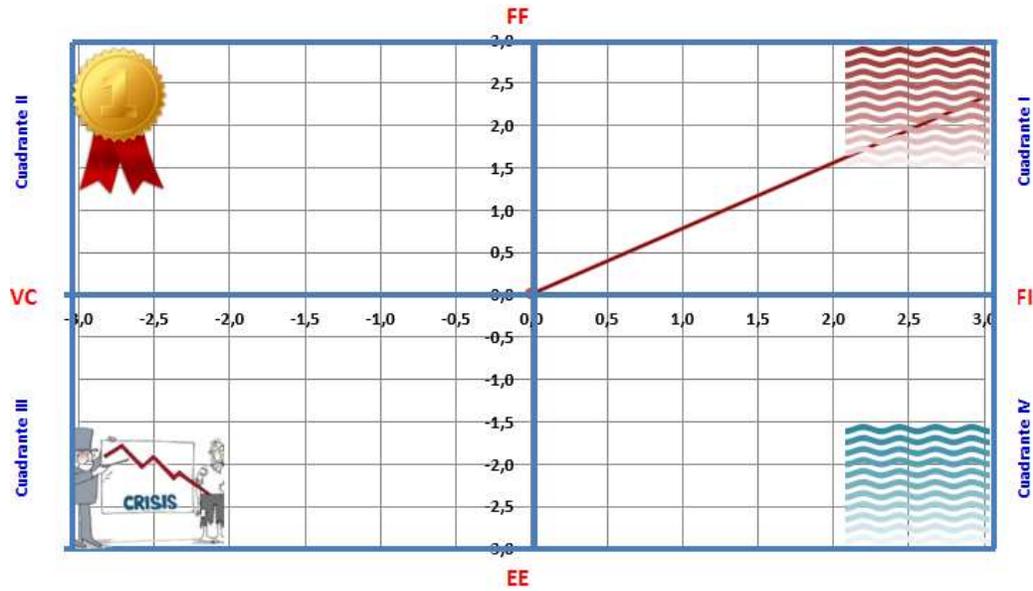
Diagnostico externo (EFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos		Ponderación	Calificación	Producto
0,50	Oportunidades			
O1	Baja competencia en los servicios ofrecidos	0,1	3	0,30
O2	Posibilidad de expansión a otras regiones	0,15	4	0,60
O3	Crecimiento del mercado	0,15	4	0,60
O4	Importación de equipos tecnológicos	0,1	4	0,40
O5				0,00
O6				
O7				0,00
O8				0,00
O9				0,00
O10				0,00
0,50	Amenazas			
A1	Decisiones políticas	0,1	3	0,30
A2	Inseguridad social	0,125	3	0,38
A3	Desempleo	0,125	2	0,25
A4	Debilidad institucional de la ciudad	0,15	4	0,60
A5				0,00
A6				0,00
A7				0,00
A8				0,00
A9				0,00
A10				0,00
				3,43

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 3.

Matriz PEYEA



Gráfica 13. Muestra los resultados de la Matriz PEYEA. Fuente: elaboración propia.

Matriz Interna y Externa (IE)

Tabla 4.

Matriz Interna y Externa (IE)

		TOTAL PONDERADO MEFI		
		FUERTE 3,0 a 4,0	MEDÍA 2,0 a 2,99	DÉBIL 1,0 A 1,99
		3,0	2,0	1,0
TOTAL PONDERADO MIEF	ALTO 3,0 a 4,0	Cuadrante I (Esfuerzo en inversión y crecimiento)	Cuadrante II (Inversión y crecimiento selectivo)	Cuadrante III (Selección oportunista)
	MEDIO 2,0 a 2,99	Cuadrante IV (Inversión y crecimiento selectivo)	Cuadrante V (Selectividad)	Cuadrante VI (Cosechar con tácticas invisibles)
	BAJO 1,0 a 1,99	Cuadrante VII (Selección protectora)	Cuadrante VIII (Cosechar con tácticas visibles)	Cuadrante IX (Desinvertir rápidamente)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.

DOFA de la compañía.

<p style="text-align: center;">Matriz de F ortalezas, O portunidades, D ebilidades, A menazas</p>		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Activos fijos	D1	Altos gastos en su funcionamiento
		F2	Optimización en la prestación de servicios	D2	Poco efectivo disponible a corto plazo
		F3	Experiencia y conocimiento	D3	Falta de comunicación en los equipos de trabajo
		F4	Buen portafolio de productos y servicios	D4	Poco incentivos emocionales a los empleados
		F5		D5	
		F6		D6	
		F7		D7	
		F8		D8	
		F9		D9	
		F10		D10	
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Baja competencia en los servicios ofrecidos	F402: Desarrollo Mercado, Penetración en el Mercado		D301: Desarrollo Interno	
O2	Posibilidad de expansión a otras regiones	F403: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto		D302: Desarrollo Interno	
O3	Crecimiento del mercado	F404: Desarrollo Producto		D303: Desarrollo Interno	
O4	Importación de equipos tecnológicos	F405: Desarrollo Mercado		D304: Desarrollo Interno	
O5		F502: Desarrollo Mercado		D305: Desarrollo Interno	
O6		F503: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto		D401: Desarrollo Interno	
O7		F505: Desarrollo Mercado		D402: Desarrollo Interno	
O8		F803: Desarrollo Interno		D403: Desarrollo Interno	
O9		F804: Desarrollo Interno		D404: Desarrollo Interno	
O10		F805: Desarrollo Interno		D405: Desarrollo Interno	
		F102: Desarrollo Mercado		Resultado	
		F104: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto		18	Desarrollo de Mercado
		F701: Desarrollo Producto		16	Desarrollo Interno
		F703: Desarrollo Mercado		14	Desarrollo de Producto
		F704: Desarrollo Mercado			
		F202: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto			
		F205: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto			
		F302: Desarrollo Mercado			
		F305: Desarrollo Mercado			
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Decisiones políticas	F4A3: Desarrollo de Producto		D3A5: Desarrollo Interno, Penetración Mercado	
A2	Inseguridad social	F4A5: Desarrollo de Producto		D4A5: Desarrollo Interno	
A3	Desempleo	F8A5: Desarrollo Interno		D2A2: Desarrollo Producto, Diferenciación	
A4	Debilidad institucional de la ciudad	F1A2: Desarrollo Mercado		D1A1: Desarrollo Producto	
A5		F1A5: Desarrollo Mercado		D3A1: Desarrollo Producto	
A6		F4A2: Desarrollo de Producto		D3A7: Desarrollo Mercado	
A7		F5A5: Diferenciación		D2A5: Desarrollo Producto	
A8		F3A7: Diferenciación			
A9		F3A2: Desarrollo Mercado			
A10					

Fuente: elaboración propia

Matriz MPCE

Tabla 6.

MPCE de la Clínica Oftalmológica Peñaranda

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA			Desarrollo Mercado		Desarrollo Interno		Desarrollo Producto	
0.50	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Baja competencia en los servicios ofrecidos	0,1	4	0,40	3	0,30	3	0,30
O2	Posibilidad de expansión a otras regiones	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30
O3	Crecimiento del mercado	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
O4	Importación de equipos tecnológicos	0,1	3	0,30	4	0,40	4	0,40
O5		0		0,00		0,00		0,00
O6		0		0,00		0,00		0,00
O7		0		0,00		0,00		0,00
O8		0		0,00		0,00		0,00
O9		0		0,00		0,00		0,00
O10		0		0,00		0,00		0,00
0.50	AMENAZAS	PONDERACIÓN						
A1	Decisiones políticas	0,1	3	0,30	2	0,20	2	0,20
A2	Inseguridad social	0,125	2	0,25	2	0,25	1	0,13
A3	Desempleo	0,125	3	0,38	1	0,13	1	0,13
A4	Debilidad institucional de la ciudad	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30
A5		0		0,00		0,00		0,00
A6		0		0,00		0,00		0,00
A7		0		0,00		0,00		0,00
A8		0		0,00		0,00		0,00
A9		0		0,00		0,00		0,00
A10		0		0,00		0,00		0,00
0.47	FORTALEZAS	PONDERACIÓN						
F1	Activos fijos	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
F2	Optimización en la prestación de servicios	0,1	3	0,36	4	0,48	2	0,24
F3	Experiencia y conocimiento	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
F4	Buen portafolio de productos y servicios	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
F5		0		0,00		0,00		0,00
F6		0		0,00		0,00		0,00
F7		0		0,00		0,00		0,00
F8		0		0,00		0,00		0,00
F9		0		0,00		0,00		0,00
F10		0		0,00		0,00		0,00
0.53	DEBILIDADES	PONDERACIÓN						
D1	Altos gastos en su funcionamiento	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
D2	Poco efectivo disponible a corto plazo	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39
D3	Falta de comunicación en los equipos de trabajo	0,14	2	0,28	4	0,56	4	0,56
D4	Poco incentivos emocionales a los empleados	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
D5		0		0,00		0,00		0,00
D6		0		0,00		0,00		0,00
D7		0		0,00		0,00		0,00
D8		0		0,00		0,00		0,00
D9		0		0,00		0,00		0,00
D10		0		0,00		0,00		0,00
2,00	TOTAL PONDERACIONES	2,00	PROM POND	6,42	PROM POND	6,33	PROM POND	5,47
				2,73		2,44		2,31

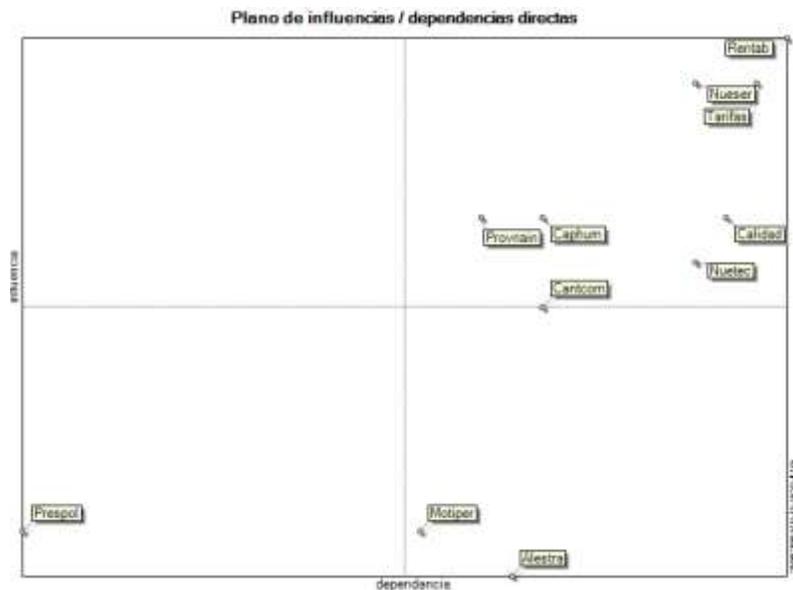
Fuente: elaboración propia.

Presentación del MIC MAC

una vez ingresados los datos al programa Mic Mac se obtienen los resultados de la figura 2, es decir, el plano de influencias directas. Para iniciar, se identifica que no existen variables en la zona de poder, es decir, factores que poseen una fuerte influencia en la empresa, pero que no se dejan influir por esta. Dentro de la zona de variables autónomas se encuentra la presión policia, la cual no es influenciada por la empresa e influye poco en la compañía. Dentro de la zona de salida se encuentran las variables Motivación del personal y Aliados estratégicos; estas variables tienen baja influencia para la empresa pero son muy influenciables. Por último, las variables más relevantes son Rentabilidad, Nuevos servicios, Tarifas, Calidad del servicio, Nuevas tecnologías, Capital humano, Proveedores nacionales e internacionales y Cantidad de competidores; estas variables tienen una alta capacidad de influencia sobre la empresa y al mismo tiempo se dejan influenciar por esta.

Figura 2.

Plano de influencias directas

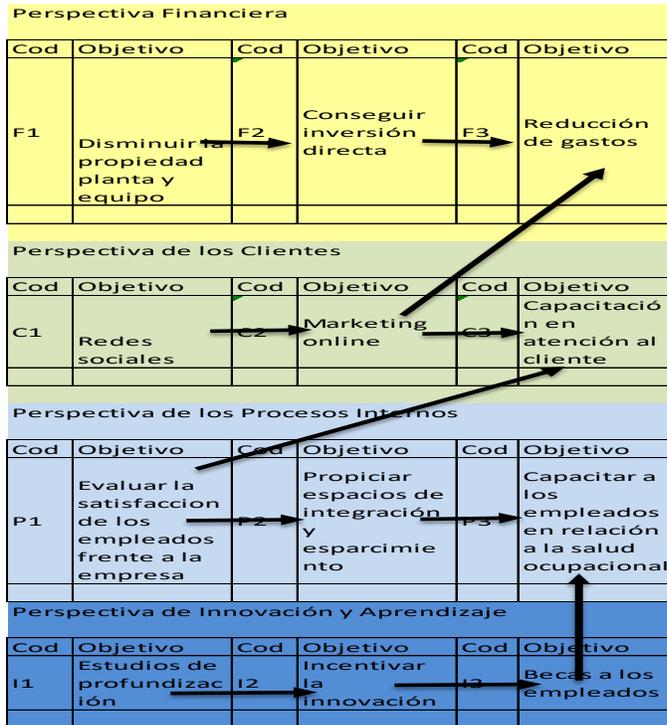


Fuente: elaboración propia.

Resultados del mapa estratégico

Tabla 7.

Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Una vez hecho el análisis de la empresa, tanto interno como externo, en el presente apartado se presenta las principales conclusiones que se desprenden del estudio realizado. Para iniciar, se puede afirmar que la empresa posee una fuerte ventaja en el mercado debido a su experiencia y nivel tecnológico.

Ahora bien, es plausible afirmar que la empresa se encuentra en un sector de amplio crecimiento y que contribuye considerablemente a la economía de la región, lo que se constituye como una ventaja para la compañía. Por otra parte, al hacer el análisis del talento humano se

encontró que la empresa posee un valioso capital humano; sin embargo, hace falta estrategias dirigidas a incentivar a los empleados y a mejorar el ambiente laboral.

De igual manera, se puede concluir que la compañía posee una baja rentabilidad para el año 2021, la cual se debe al incremento de sus activos fijos. No obstante, esto puede afectar el desempeño de la empresa por lo que esta debe crear estrategias que le permitan mejorar su situación financiera a corto y largo plazo.

Recomendaciones

Una vez realizado el análisis a la Clínica Oftalmológica Peñaranda surgen las siguientes recomendaciones destinadas a mejorar las principales falencias evidenciadas.

1. En relación al talento humano, se recomienda crear eventos de integración con todos los trabajadores de la empresa con el fin de celebrar sus fechas más importantes y mejorar el ambiente laboral de la compañía.
2. Es vital la capacitación de los empleados en aspectos como la atención al cliente para contribuir al crecimiento de la empresa.
3. Ofrecer créditos de estudios a los empleados con el objetivo de incrementar el capital humano con el que cuenta la compañía.
4. Incentivar la innovación mediante el aporte de ideas por parte de los trabajadores partiendo de la experiencia previa, con el fin de mejorar en los procesos.
5. Crear estrategias de marketing desde plataformas digitales como las redes sociales, esto con el objetivo de alcanzar a un mayor número de clientes potenciales.

Referencias

Luz Juárez, G., Sánchez Daza, A. & Zurita Gonzáles, J. (2015). La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México. Obtenido de

<https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v60s2/0186-1042-cya-60-s2-00128.pdf>

Banco Mundial (2022). PIB (Precios actuales). Obtenido de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales. Obtenido de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Banco Mundial (2022). Pib Per Cápita. Obtenido de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Márquez Ortiz, L. E., Cuétara Sánchez, L. M., Cartay Angulo, R. C., Cartay Angulo, R. C. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384417>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Contreras Alvarado R. D. & Velásquez Romero, N. R. (2020). Los efectos de la pandemia: el coronavirus en Colombia. Obtenido de

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24665/1/LOS%20EFECTOS%20DE%20LA%20PANDEMIA%2c%20EL%20CORONAVIRUS%20EN%20COLOMBIA.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2022). Comparaciones. Obtenido de

<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>

Lora, E. & Prada, S. (2016). Indicadores de empleo y desempleo. Obtenido de

https://www.icesi.edu.co/medicion-economica-lora-prada/images/pdf/Capitulo2_Indicadores-de-empleo-y-desempleo.pdf

Blanchard, O., Amighini, A. & Giavazzi, F. (2012). Macroeconomía. Obtenido de

<https://danielmorochoruiz.files.wordpress.com/2015/09/macroeconomc3ada-blanchard.pdf>

Banco de la República. (2022). Inflación total y meta. Obtenido de

<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

Globaldatalab. (2022). Subnational HDI (v5.0). Obtenido de

<https://globaldatalab.org/shdi/table/shdi/COL/?levels=1+4&interpolation=0&extrapolation=0>

Cámara de comercio de Cúcuta. (2022). Mercado laboral junio-agosto 2022. Obtenido de

<http://www.datacucuta.com/images/MCDOLBORALAGOSTO.pdf>

Cámara de comercio de Cúcuta. (2022). Índice de precios al consumidor (IPC). Obtenido de

<http://www.datacucuta.com/images/IPCSEPT22.pdf>

Departamento Nacional de Estadística (2022). PIB por departamento. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Banco de la República. (2022). PIB per cápita (precios actuales). Obtenido de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO>

Ministerio de Comercio, cultura y turismo (2022). Perfiles económicos departamentales. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=343b884d-95de-4e64-8f0f-f76334a7dd74>

Secretaría de educación pública. (2016). Consultoría empresarial. Obtenido de

<https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/904/Consultor%c3%ada%20Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Capó Vicedo J. (2011). Análisis del ciclo de vida y las políticas de desarrollo de los clusters de empresas.

Obtenido de

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612011000100003&script=sci_arttext&tlng=pt

Cámara de comercio de Cúcuta (2022). Datos geográficos. Obtenido de

<https://www.cccucuta.org.co/secciones-51-s/datos-geograficos.htm>

Fuchs Ángeles, R. M. (S.f). Medición del potencial humano en las organizaciones. Obtenido de

<http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/39/40>

Franco, O. & Guerrero Dávalos, C. (2018). Revisión conceptual Gestión del Talento Humano. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revision_conceptual_Gestion_del_Talento_Humano

Departamento Nacional de Estadística. (2021). La información del DANE en la toma de decisiones regionales. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/210319-InfoDane-Cucuta-Norte-de-Santander.pdf>

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2022). Datos geográficos. Obtenido de

<https://www.cccucuta.org.co/secciones-51-s/datos-geograficos.htm>

Ministerio de comercio, industria y turismo (2022). Perfiles económicos departamentales. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=343b884d-95de-4e64-8f0f-f76334a7dd74>

Cámara de comercio de Cúcuta (2021). Producto interno bruto. Obtenido de

<http://www.datacucuta.com/images/PIB2021.pdf>

Departamento Nacional de Estadística. (2021). La información del dane en la toma de decisiones regionales. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/210319-InfoDane-Cucuta-Norte-de-Santander.pdf>

Prospectiva EU. (S.f). MIC MAC. Análisis Estructural. Obtenido de

http://prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

Álvarez Contreras, D. E., & Jiménez Lyons, K. A. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271.

Pérez, D. M. (2020). Consultoría en desarrollo organizacional y de negocios in situ. *SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión*, 12(1), 23-30.