

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QS
CONSULTORES**

SERGIO PEÑARANDA GARCÍA



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2015**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QS
CONSULTORES**

SERGIO PEÑARANDA GARCÍA

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Magíster en Gerencia de Negocios**

Director:

**ORLANDO CONTRERAS PACHECO
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD EN INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR	19
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. MARCO DE REFERENCIA	23
3.1. MARCO DE ANTECEDENTES	23
4. MARCO TEORICO.....	25
4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
4.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
4.3. ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIOCULTURALES, TECNOLÓGICOS-ECOLÓGICOS Y LEGALES (PESTEL):	29
4.4 AUDITORÍA EXTERNA	30
4.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	31
4.4.2 Las 5 Fuerzas de Michael Porter.....	32
4.4.3. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	34
4.4.4 Benchmarking.	34
4.5 AUDITORÍA INTERNA	35
4.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	35
4.6 FORMULAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS.....	36

4.6.1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (DOFA).....	37
4.6.2. Matriz de Ansoff. La	38
4.6.3. Modelado de Negocios CANVAS.....	39
4.7 ESTABLECER OBJETIVOS.....	41
4.8 PLANES DE ACCIÓN	42
5. METODOLOGÍA.....	44
5.1. TRABAJO DE APLICACIÓN	44
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	46
5.2.1 Fuentes Primarias.	46
5.2.2 Fuentes Secundarias.	46
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	48
5.5 FASES DEL PROYECTO.....	49
5.5.1. Fase I: Diagnostico estratégico.	49
5.5.1.1. Análisis del Entorno General	50
5.5.1.2. Análisis del Entorno Específico:	50
5.5.2. Fase II: Formulación y Selección de Estrategias.....	51
5.5.3 Fase III: Elaboración de los Planes de Acción.	51
5.5.4 Fase IV: La Ejecución: El paso a la acción.....	51
6. RESULTADOS ESPERADOS.....	53
6.1 ANALISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA QS CONSULTORES.	53
6.1.1 Información de la Empresa.....	53
6.1.2 Misión.....	53
6.1.2.1 Misión actual.	53
6.1.3 Visión.....	54
6.1.3.1. Visión actual:	54
6.1.4. Principios.....	55

6.1.4.1. Matriz Axiológica	55
7. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	56
7.1 INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	56
7.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO DE QS CONSULTORES... 56	
7.2.1 Descripción del mapa de procesos.	57
7.2.2 Estructura organizativa.....	59
7.2.3. Los estrategas.....	59
8. NUEVO HORIZONTE ESTRATÉGICO.....	61
9. ESTUDIO DE MERCADO	62
9.1. INFORME DE LA ENCUESTA.....	62
10. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA QS CONSULTORES..... 65	
10.1 AUDITORÍA EXTERNA	65
10.1.1 Desarrollo del análisis PESTEL.....	65
10.1.2 Matriz de análisis PESTEL:	65
10.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE):.....	68
10.1.4 Análisis de la Matriz EFE.....	69
10.1.5 Metodología de valoración cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter.	70
10.1.6 Perfil competitivo de una empresa.	75
10.1.7 Análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC).	76
10.2 AUDITORÍA INTERNA	77
10.2.1 Desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).	77
10.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):	79
10.2.3 Análisis de la matriz EFI.	81
10.3 ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO	81
10.3.1 Estimación de Ingresos 2015-2017.....	85

11. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA QS CONSULTORES	89
11.1 MATRIZ DOFA	89
11.2 METODOLOGÍA DE ANSOFF.	92
11.3. MATRIZ ANSOFF	94
11.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO CANVAS.....	97
11.4.1. Propuesta de valor.	97
11.4.2. Segmento de Mercado.	98
11.4.3. Relaciones con los clientes.	98
11.4.4. Canales.	98
11.4.5. Recursos clave.....	98
11.4.6. Actividades claves.....	99
11.4.7. Asociaciones clave.....	99
11.4.8. Ingresos.....	99
11.4.9. Costes	100
11.5 PLANEACIÓN ESTRATEGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA.....	102
12. NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	105
12.1 NUEVA MISIÓN	105
12.2 NUEVA VISIÓN.....	105
12.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	105
12.4. MAPA ESTRATÉGICO.....	106
13. PLANES DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA QS CONSULTORES	109
13.1 DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.	109
13.2 PLANES DE ACCIÓN.	110
13.3 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO.....	117
14. IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN LA EMPRESA QS CONSULTORES	118

14.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS IMPLEMENTADAS.....	118
15. CONCLUSIONES.....	121
16. RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	133

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población de IPS y profesionales por ciudades	47
Tabla 2. Tamaño de la muestra estratificada por ciudades	48
Tabla 3. Componentes de la misión	54
Tabla 4. Componentes de la visión.	54
Tabla 5. Matriz Axiológica	55
Tabla 6. Desempeño de IPS y profesionales independientes	63
Tabla 7. Matriz de análisis PESTEL entorno político.....	65
Tabla 8. Matriz de análisis PESTEL entorno económico.....	66
Tabla 9. Matriz de análisis PESTEL entorno social.....	66
Tabla 10. Matriz de análisis PESTEL entorno tecnológico.....	67
Tabla 11. Matriz de análisis PESTEL entorno ecológico.....	67
Tabla 12. Hoja de trabajo matriz PESTEL entorno legal.....	67
Tabla 13. Matriz EFE (oportunidades y amenazas)	68
Tabla 14. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Rivalidad competitiva	70
Tabla 15. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Amenaza de entrada.....	71
Tabla 16. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Amenaza de sustitutos....	72
Tabla 17. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Poder de negociación de los proveedores	73
Tabla 18. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Poder de negociación de los compradores.....	74
Tabla 19. Amenazas y oportunidades resultantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	75
Tabla 20. Tabla (MPC)	76
Tabla 21. Cuestionario para la auditoría interna (área de comercial).....	77
Tabla 22. Cuestionario para la auditoría interna (área de contabilidad)	77
Tabla 23. Cuestionario para la auditoría interna (área de administrativa)	78
Tabla 24. Matriz (EFI) Debilidades	79

Tabla 25. Matriz (EFI) fortalezas	80
Tabla 26. Indicadores Financieros	82
Tabla 27. Resultados según Indicadores Financieros.....	83
Tabla 28. Presupuesto de Ingresos 2015-2017.....	87
Tabla 29. Matriz DOFA.....	90
Tabla 30. Resultados de la Posición Estratégica Factores Externos	92
Tabla 31. Resultados de la Posición Estratégica Factores Internos.....	93
Tabla 32. Resultados detallados de los elementos del modelo CANVAS.	100
Tabla 33. Objetivos Corporativos de la firma Qs Consultores.	103
Tabla 34. Matriz De Correlación De La Formulación Estratégica Funcional Y Operativa.....	104
Tabla 35. Definición de proyectos estratégicos	109
Tabla 36. Liderazgo, ampliación del portafolio y reconocimiento en el mercado.	112
Tabla 37. Solidez y rentabilidad de financiera	113
Tabla 38. Mejoramiento de la satisfacción de los clientes.....	114
Tabla 39. Plan de Acción.	115
Tabla 40. Presupuesto del plan de acción	117

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica.....	26
Figura 2. Matriz de ANSOFF, I. (1965).....	39
Figura 3. Mapa de Procesos QS Consultores	57
Figura 4. Estructura organizativa actual de Qs Consultores	59
Figura 5. Objetivos Corporativos de la firma Qs Consultores.....	103
Figura 6. Mapa estratégico para la firma Qs Consultores	108

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Matriz Ansoff Qs Consultores.	96
Gráfica 2. Resultados de CANVAS	101

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. QS Consultores	134
Anexo B. Tabla Estado de Resultados 2010-2012.....	136
Anexo C. Aplicación Modelo Canvas En Qs Consultores:	137
Anexo D. Encuesta Qs Consultores	155
Anexo E. Estudio De Mercado	157
Anexo F. Modelo Plataforma Virtual.....	194
Anexo G. Cotizaciones y Registro de Cámara de Comercio.....	203

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QS CONSULTORES.*

AUTOR: Sergio Peñaranda García**

PALABRAS CLAVES: Planeación estratégica, Consultoría, Plataforma virtual, Direccionamiento.

DESCRIPCION

El presente trabajo de aplicación está basado en una firma de consultoría, que nace en la ciudad de Cúcuta en el año 2009 como iniciativa de dos emprendedores, quienes con el propósito de ofrecer servicios innovadores para el diseño e implementación de sistemas integrados de gestión fundan Qs Consultores.

Al dar inicio en su labor comercial, se identifica un nuevo nicho de mercado con gran potencial, como lo es el diseño de sistemas de gestión de calidad para el sector salud, en el que la firma rápidamente centra su operación convirtiéndolo en el centro del negocio.

Con el propósito de afrontar los nuevos retos del mercado, la firma necesita redefinir su estrategia corporativa, establecer nuevos objetivos medibles y cuantificables para crecer y obtener reconocimiento hasta posicionarse como líder en la prestación de servicios de consultoría tanto en su área de influencia como en nuevos mercados a nivel nacional.

El presente documento identifica, plantea y formula el problema objeto de estudio, así mismo describe tanto los objetivos específicos como el objetivo general, posteriormente se procede a elaborar el marco de referencia, incorporando los antecedentes y el marco teórico, en el que se describe el proceso de planeación estratégica con el análisis interno y externo utilizando diferentes metodologías de pertinencia práctica y académica que posteriormente coadyuvan en la descripción del plan de trabajo con los resultados e impactos esperados, dando como resultado final el nuevo plan estratégico para la firma Qs Consultores.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Ing. Orlando Contreras

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR BUSINESS CONSULTANTS QS.*

AUTHOR: Sergio Garcia Peñaranda **

KEY WORDS: Strategic Planning, Consulting, Virtual Platform, Addressing.

DESCRIPTION:

This application work is based on a consulting firm, born in the city of Cucuta in 2009 as an initiative of two entrepreneurs who with the purpose of offering innovative services for the design and implementation of integrated management systems founded Qs consultants.

Starting in its commercial work, a new niche market with great potential is identified, this is the design of systems of quality management in the health sector, where the firm quickly focuses its operation making it the center of its business.

In order to meet the new challenges of the market, the firm needs to redefine its corporate strategy, establishing new measurable and quantifiable targets to grow and gain recognition into a leader in providing consulting services, such like in its influence's areas and the new markets nationwide.

The present document identifies, plans and formulate the problem as study object, as well it describes the specific objectives and the general one, then it proceeds to elaborate the reference framework, including background and the theoretical framework, in which it's describe the strategic planning process with the internal and external analyze with help of different methodology of practical and academic relevance, subsequently it contributes in the description of the work plan with the results and impacts, giving as final result the new strategic plan for the firm Qs Consultants.

*Work degree

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master in Business Management. Director: Orlando Contreras Ing.

INTRODUCCIÓN

El proceso de administración indica que la organización prepara planes de acción y después debe actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza planificación estratégica, esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizará diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos (Davis, R. 1990).

El presente trabajo de aplicación, se elaboró para proporcionar a Qs Consultores el plan estratégico que esta firma requiere para tener un crecimiento sostenido y organizado, que le permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias y alternativas que ofrece un mercado constantemente en evolución.

En el mercado actual existen modelos de estrategia, bajo las cuales las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con los diferentes “stakeholders” pasa a tener un papel fundamental, así pues las nuevas estrategias apoyan el combinar el conocimiento interno con el externo para sacar adelante la estrategia, en la que se rompen paradigmas, especialmente en firmas como QS Consultores en las que es posible generar sinergias para adelantar procesos que brinden soluciones integrales al cliente final.

Este es el primer trabajo de estudio y aplicación que se realiza en Qs Consultores, buscando estructurar adecuadamente su direccionamiento estratégico, por tanto, no existen estudios previos teóricos o prácticos buscando dar solución al problema actual de enfoque organizativo de la empresa.

Para el diseño del plan estratégico se dispondrá de un comité que será conformado por el líder del área de contabilidad, un asistente administrativo, el asesor de cada unidad de negocio, la dirección comercial y la gerencia, de esta

manera se tendrá una visión global de las necesidades y proyecciones de la firma desde diferentes perspectivas.

Para realizar el presente trabajo de aplicación en primera instancia se efectuará un diagnóstico estratégico realizando un análisis de la cultura corporativa, un análisis externo a través del análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), aplicando la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la cinco fuerzas de Michael Porter y por último la matriz de perfil competitivo (MPC) buscando identificar todas las relaciones de la firma con el medio en el que se desarrolla el negocio. De la misma manera es importante un análisis de auditoría interna teniendo en cuenta aspectos competitivos, tecnológicos y de talento humano basados en la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), seguido de un análisis financiero histórico, para luego proceder con la formulación estratégica en la aplicación de la Matriz DOFA, la identificación de variables estratégicas apoyados en la Matriz Ansoff, el diseño de un mapa de alternativas que se diseñará con el modelo CANVAS para que la empresa establezca un plan de acción adecuado.

La aplicación del diagnóstico permitirá la definición estructurada del direccionamiento estratégico para Qs Consultores, de manera que sirva como marco de referencia para la planificación futura de las actividades propias del negocio y el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel directivo.

En los capítulos iniciales del 1 al 3, se presentan las generalidades del proyecto, se identifica, plantea y formula el problema objeto del presente proyecto, así mismo se delimita el proyecto a nivel temporal y espacial, los objetivos tanto generales como específicos.

En el capítulo 4 y 5, se muestra el marco de referencia, partiendo de los antecedentes y el marco teórico, en el que se describe el proceso de planeación estratégica con el análisis interno y externo. Se describen la metodología y el plan de trabajo con los resultados e impactos esperados.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR

Qs Consultores es una firma de consultoría, que nace en el mes de Marzo de 2009 pensando en ofrecer servicios para el diseño e implementación de sistemas integrados de gestión. Durante los primeros tres meses de su conformación, centra su operación identificando un nicho de mercado en el desarrollo de sistemas de gestión para el sector salud, enfoque que terminó siendo el principal servicio ofrecido por la firma en los primeros tres años de existencia, debido al gran número de Instituciones prestadoras de servicios de salud (I.P.S.) que se convirtieron en cuentas corporativas administradas por QS Consultores en varios municipios del departamento de Norte de Santander, pasando rápidamente de dos (2) cuentas en Cúcuta en Octubre del 2009 a catorce (14) contratos vigentes a Diciembre de 2010, incluyendo cinco (5) Ocaña y uno (1) en Bogotá.

Desde su conformación, Qs Consultores ha desarrollado sus actividades de manera poco estructurada, ejecutando la labor comercial y su objeto social con una pobre planificación en aspectos como el marketing, comunicaciones, así como tecnológicos y operaciones, adaptados sobre la ejecución directa de las actividades para aprovechar las oportunidades reales del mercado, las que al hacerse efectivas generaron un flujo de caja constante durante el primer año de actividad. El 84% de venta de servicios de asesoría estaba representado en 2010 en planes con contrato igual o superior a un año, 9% oportunidades puntuales de auditoría y el 7% adicional está representado en ingresos ocasionales por reportes e informes a entidades de vigilancia y control de los sistemas de salud.

Inicialmente desde el punto de vista estratégico, se realizó una declaración documentada de una misión, visión y valores organizativos, los cuales no reflejan

la realidad actual ni las expectativas de crecimiento de la firma, dado que carecen del análisis detallado de su entorno, la identificación de las oportunidades y amenazas del medio, y adicionalmente carecen de una evaluación de su impacto en las actividades diarias y en las proyecciones futuras del negocio.

El direccionamiento estratégico actual, carece de planteamientos técnicos que fuesen producto de un análisis riguroso de la situación real de la empresa, en el que se definieran las fortalezas y debilidades de la organización, lo que redundó en bajo rendimiento de operación, pérdida de oportunidades reales de negocio y problemas de liquidez para el crecimiento y consolidación. En Diciembre del 2011 la empresa presentaba una disminución en ventas del (25%) frente a los ingresos del año 2010, así mismo, una disminución importante en el mismo periodo del margen Ebitda del (15%) y adicionalmente con rotación de cartera mayor de 60 días.

Qs Consultores necesita un plan estratégico que le permita crecer y obtener reconocimiento hasta posicionarse como líder en la prestación de servicios de consultoría tanto en el área de influencia de la firma como en nuevos mercados a nivel nacional.

Para resolver esta problemática se elaborará un plan estratégico para la empresa QS Consultores, en el que principalmente se identificará la problemática real del entorno, luego se realizará una auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, de igual forma se realizará una auditoría externa para identificar las oportunidades con las que cuenta la empresa, así como también las amenazas, de igual forma, por existir en la región numerosos competidores, se aplicará un Benchmarking para identificar las practicas que le han sido de utilidad a las otras empresas y adaptarlas a QS Consultores. Con la información obtenida de las auditorías se propone formular a través de diferentes metodologías reconocidas, posibles estrategias y por último se formularan los planes de acción.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es importante el desarrollo de un plan estratégico para la empresa QS Consultores, que permita ampliar sus posibilidades de crecimiento, diversificar el portafolio de servicios, lograr reconocimiento de marca e incrementar las ventas; de esta manera se espera que la empresa pueda posicionarse y consolidarse en los mercados actuales e incursionar en nuevos mercados, bajo lineamientos claramente definidos, estrategias adaptadas a sus necesidades reales y una visión clara obtenida del direccionamiento estratégico implícito en el presente proyecto.

La elaboración del plan estratégico para QS Consultores es necesaria teniendo en cuenta que la empresa se enfrenta a un mundo cada día más competitivo, donde alcanza relevancia significativa la optimización de costos, la competitividad y la generación de valores agregados percibidos por los clientes como factores claves en el posicionamiento de las empresas. Por estas razones se requiere la implementación de un plan estratégico, que le permita a la empresa QS Consultores, operar eficazmente en el mercado, teniendo claro cuáles son sus oportunidades de negocio y donde se definan las posibilidades de la empresa en el mercado globalizado.

El desarrollo del presente proyecto es de pertinencia práctica, ya que implica la aplicación de los conocimientos adquiridos en cada una de los módulos de la maestría, el máximo aprovechamiento de la experiencia de los docentes asignados a la dirección y coordinación del mismo por parte de la universidad Industrial de Santander (UIS), además de la información suministrada por las entidades e instituciones relacionadas con el objetivo propuesto en el presente proyecto, además, de la experiencia de la empresa QS Consultores., quienes se beneficiarán con los resultados.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular e implementar un plan estratégico para la empresa QS Consultores., que les permita ser más competitivos en el mercado de los servicios de consultoría del Oriente Colombiano.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el direccionamiento estratégico actual (visión, misión, valores) de la empresa QS Consultores.
- Realizar análisis del diagnóstico estratégico para identificar las condiciones actuales de la empresa QS Consultores.
- Formular estrategias orientadas a diseñar planes de acción para la empresa QS Consultores.
- Elaborar planes de acción que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa QS Consultores
- Implementar los planes de acción elaborados para la empresa QS Consultores.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO DE ANTECEDENTES

La firma de consultoría QS consultores no ha desarrollado proyectos con problemáticas organizativas, motivo por el cual, es importante realizar una consulta de antecedentes investigativos que contribuyan para el desarrollo del proyecto.

Un estudio desarrollado en la empresa Publicidad San Miguel, en la ciudad de Cúcuta, presenta como problemática una serie de inconvenientes de tipo administrativo, lo que llevó a una desorganización; motivo por el cual, se requirió mejorar su posición en el mercado, a través de una planeación estratégica tendiente a fortalecer el área administrativa, contable y financiera. Como la empresa no es ajena a las variables del mercado en su región, se identifica la necesidad de fortalecer su estructura organizativa, definiendo explícitamente su misión, visión objetivos, estrategias, que le permitan formular, ejecutar y evaluar acciones para el alcance de los objetivos que propone, el cual, le permita aumentar su nivel de gestión y competitividad frente a otras empresas de publicidad en la región (Zapata, E. 2008). Planeación estrategia para el mejoramiento administrativo, financiero y contable de la empresa Publicidad San Miguel. Cúcuta: Universidad Francisco de Paula Santander; Contaduría pública.

Este proyecto permitirá a la empresa QS Consultores tener una visión más amplia de lo que desea (donde quiere estar) y de cómo lograrlo, aportando estrategias y planes de acción que orienten la toma de decisiones. Servirá además, como una herramienta administrativa que hará más eficiente el desempeño de sus colaboradores, poniendo en práctica la planeación estratégica obtenida, a fin de

lograr un mayor grado de competitividad en el mercado de los servicios de consultoría en la región.

Se revisó un proyecto de planificación estratégica aplicado a la Clínica Odontológica Odontocucuta S.A., con amplia trayectoria en el mercado de la ciudad de Cúcuta, donde se propuso la aplicación de diversas estrategias para el mejoramiento de la eficiencia organizativa. Este proyecto desarrolló un modelo de organización administrativa enfocado hacia el direccionamiento estratégico, con sus respectivos manuales de procedimientos y funciones, que permitan de este modo brindar una atención integral a los pacientes de la clínica. Esta metodología estuvo enfocada hacia el usuario; camino que abrió las puertas al diseño e implementación de un sistema de Gestión de la Calidad, que permite el crecimiento y posicionamiento empresarial en la región y a nivel nacional (García, 2009). Diseño de una estrategia organizativa para el mejoramiento de la eficiencia de la clínica odontológica Odontocucuta S.A. Cúcuta: Universidad Francisco de Paula Santander; Administración de empresas.

Por último, se consultó un estudio aplicado a la empresa ALPA Construcciones Ltda., en la ciudad de Bucaramanga, cuyo propósito consistió en mejorar las perspectivas del negocio de obras civiles y movimiento de tierras, con el fin de realizar proyectos con algunas empresas del sector privado, quienes tienen como requisito contractual la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008. Por lo tanto, se diseñó el sistema, cuyos resultados permiten generar confianza y factores diferenciales en el mercado, así como una gestión más eficaz y eficiente que garantice el posicionamiento y el crecimiento de la empresa. El principal aporte de este proyecto, se refiere al diagnóstico estratégico aplicado a la empresa ALPA Construcciones Ltda, para determinar su situación actual y la forma como se formularon las directrices organizativas en la visión y los objetivos corporativos de dicha empresa (Castro, 2011). (Castro, C. 2011). Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO 9001:2008 para la empresa ALPA Construcciones Ltda. Bucaramanga: Icontec.

4. MARCO TEORICO

Para efectos del presente estudio se tendrá en cuenta los siguientes referentes teóricos:

4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica para Pañeda (2011) *“Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.”*¹, así también lo describe Gómez Ceja (1994) *“Toda empresa necesita para su funcionamiento tomar complicadas decisiones, desde las de tipo general a las específicas que incluyen procesos diarios. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones, requiere de considerable atención para la definición de los términos que en él se incluyen.”*² En este orden de ideas este planteamiento basa la estratégica partiendo desde la necesidad de tomar decisiones contemplando los procesos diarios de la empresa.

La planeación estratégica para Serna (2008), *“es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de*

1. PAÑEDA, Javier Benavides. Administración. México: Mc Graw Hill Interamericana. 2007 P 65

2. GOMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill. Octava Edición. 1994. P 52.

anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.³ Según lo conceptos anteriores, la planeación estratégica no es una actividad que se desarrolle de inmediato, tal como lo afirma Chandler, *“la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”*⁴.

4.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Philip Kotler.⁵, en el proceso de planeación existen seis etapas, las cuales se detallan a continuación: análisis del ambiente (interno y externo), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación, retroalimentación y control.

Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Dirección de Marketing. Philip Kotler. Edición del Milenio. Año 2001⁶

3. SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos Bogotá, 2008.

⁴ CHANDLER, A. D. Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books. (2003).

⁵ KOTLER, Phillip. Dirección de Marketing. Pearson Educación, 2001

⁶ KOTLER, Phillip. Dirección de Marketing. Pearson Educación, 2001.

- **Misión de negocios:**

Hoy por hoy, cuando una organización de negocios se refiere a su misión, debe entenderse que se está remitiendo al objetivo mayor, al propósito fundamental de sus operaciones. “Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa”⁷.

- **Análisis ambiental**

“El proceso de planeación estratégica se inicia con un análisis de statu quo que guarda la organización en relación con la situación imperante en el medio en que se interactúa.”⁸ Cualquier cambio en el entorno y cualquier innovación en la organización afectarán a todos los factores, por lo que descuidar las relaciones existentes ocasionará graves problemas.

- **Formulación de metas**

“Una vez que la empresa ha efectuado un análisis DOFA, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación”⁹. La transformación de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y controles gerenciales.

Otros equilibrios significativos son los que deben establecerse entre las metas formuladas en busca de utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo, entre una penetración detallada en los mercados ya existentes y el desarrollo de nuevos mercados, entre las metas planteadas para recibir utilidades y las metas sin fines de lucro y entre un alto crecimiento y un bajo riesgo. “Cada decisión en este conjunto de equilibrios entre metas requiere una estrategia de marketing distinta”¹⁰.

⁷KOONTZ, H y H. Weirich.Administración, una Perspectiva Global. México: Mc Graw-Hill 11a. Ed. 1998. P 76.

⁸ PAÑEDA, Javier Benavides. Administración. México: Mc Graw Hill Interamericana. 2007 P 67.

⁹KOONTZ, H y H. Weirich.Administración, una Perspectiva Global. México: Mc Graw-Hill 11a. Ed. 1998. P 79.

¹⁰ Ídem P 80

- **Formulación de estrategias**

Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr, una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas. Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles.

- **Formulación de programas**

Consiste en el diagnóstico de la realidad seguido de la formulación de metas concretas de acción, a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos para finalmente calcular, aplicando coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas. “Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados”¹¹.

- **Implementación del proceso de planeación estratégica**

La implementación de una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían llegar a ser inútiles si la empresa no los lleva a la práctica con cuidado. “Existen cuatro elementos con los cuales las empresas logran tener más éxito al implementar sus estrategias, estos son: Estilo, Habilidades, Personal y Valores compartidos”¹².

- **Retroalimentación y control**

Al implementar su estrategia, la empresa requerirá mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos aspectos que rodean la organización evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. “No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el

¹¹KOONTZ, H y H. Weihrich. Administración, una Perspectiva Global. México: Mc Graw-Hill 11a. Ed. 1998. P 81.

¹²Idem P83

mercado cambiará; y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos”¹³.

4.3. ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIOCULTURALES, TECNOLÓGICOS-ECOLÓGICOS Y LEGALES (PESTEL):

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas. Por estas razones ciertamente es importante realizar un análisis general del entorno, tal como lo afirma Jackson (2011), *“Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”*¹⁴.

Para analizar el entorno se usa el análisis PESTEL que considera el estudio de una serie de factores:

- **Factores Políticos:** Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.
- **Factores Económicos:** Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios del país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, deben ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

¹³Idem

¹⁴ JACKSON, S. E. (2011). Making strategies stick. Journal Business Strategy, 32(1), 61-63.

- **Factores Socioculturales:** Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.
- **Factores Tecnológicos:** Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental, a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

- **Factores Ecológicos:** Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global.
- **Factores Legales:** Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral. Al realizar un análisis completo del entorno por medio del uso de la herramienta PESTEL se obtendrán insumos importantes para contribuir en la definición de la estrategia que mejor se adapte actualmente al mercado de consultoría. Tal como lo afirman Johnson; Whittington & Scholes *"Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia"*¹⁵.

4.4 AUDITORÍA EXTERNA¹⁶

La auditoría externa se realiza con la finalidad de analizar en detalle el ambiente externo a la organización, el objetivo de esta auditoría es listar las oportunidades

¹⁵ JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLES, K. Exploring Strategy, Ed. Pearson. 2011

¹⁶ Ídem

con las que cuenta la empresa las cuales podría aprovechar para destacarse en el mercado, por otra parte se identifican las amenazas existentes en el entorno externo para buscar la manera de reducir su impacto. El propósito de la auditoría externa es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben estar en la capacidad de formular estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades y eludir las amenazas.

4.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

Al realizar el análisis de Evaluación de los factores externos EFE, de cara a las condiciones actuales del mercado de consultoría, con el objetivo de tomar decisiones estratégicas sobre Qs Consultores, se debe tener definido con claridad a donde se quiere llegar y que aspectos se deben superar para alcanzarlo. Así lo define Prieto Herrera (2003), *“la estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización”*¹⁷.

4.4.2 Las 5 Fuerzas de Michael Porter. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, dicho análisis está basado en la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria: Rivalidad entre competidores, Amenaza de la entrada de nuevos competidores, Amenaza del ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los consumidores. Porter afirma que *“la intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas, su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector y este se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”*¹⁸.

- **Rivalidad entre competidores:** El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

¹⁷ PRIETO HERRERA, J. E. Gestión estratégica organizacional (3ª. ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones. (2003).

¹⁸ PORTER. M. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Compañía editorial continental, México. (2011).

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** Nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.
- **Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** Permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.
- **Poder de negociación de los consumidores:** Permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

En este orden de ideas, al desarrollar correctamente las cinco fuerzas, se puede lograr un mejor análisis del sector de consultorías y de ese modo posibilitar el diseño de las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del mercado actual. Tal como lo afirma Bakuli, *“la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento”*¹⁹

¹⁹ BAKULI, D. Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. Journal of Management and Organization. Australian and New Zealand Academy of Management and Organization, November, 18(6). (2012).

4.4.3. Matriz de Perfil Competitivo MPC. La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Al final de los cálculos, la empresa que obtenga el mayor puntaje es la que está en mejor nivel y esta representaría, en caso de que la empresa objeto de estudio no resulte con la mayor puntuación la de mayor amenaza.

Respecto a la definición de un perfil competitivo, su aplicación es fundamental para el presente trabajo debido a que apoya la identificación de las fortalezas y debilidades frente a la competencia, tal como Jackson (2012) asevera que *“la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia”*²⁰.

4.4.4 Benchmarking. El Benchmarking lo define Michael J. Spendolini como *“un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizativas”*²¹. En otras palabras este proceso consiste en tomar aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que apliquen las mejores prácticas sobre el área de interés, y trasladar el conocimiento a su organización.

²⁰ JACKSON, S. E. Five secrets to success in business strategy. Journal of Business Strategy, 33(2). (2012).

²¹ SPENDOLINI, M. J.: The Benchmarking book, American Management Association, New York, NY. (1992)

Así mismo Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que *“la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?”*²², para esto es necesario identificar qué estrategia está poniendo en práctica la firma y cuál podría ser su estrategia al imitar las mejores prácticas del mercado y aplicarlas al modelo de negocio.

4.5 AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna se realiza con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva cuales son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas.

4.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

²² DRUCKER, P. The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier. (2007).

- Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran un organización con debilidades internas.

Este análisis es parte fundamental para la toma de decisiones porque de allí se formularán las estrategias y posteriormente los planes de acción para implementar dentro de la organización. Es necesario que al realizar el análisis de los factores internos se tenga un amplio conocimiento de la organización, para que las estrategias estén ajustadas a la realidad y sean un apoyo fundamental para trazar los nuevos objetivos de la firma.

4.6 FORMULAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su

misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, sumados a la información de las auditorías interna y externa, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

4.6.1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (DOFA). El análisis DOFA, nos ofrece información para determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y las oportunidades, que influyen sobre el desarrollo del negocio. Tal como lo explica Griffin *“El análisis DOFA es una herramienta muy importante para la formulación de la estrategia de una empresa y representa una cuidadosa evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como sus oportunidades y amenazas en el entorno”*²³.

- **Las estrategias FO.** Usan fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Las estrategias DO.** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Las estrategias FA.** Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Las estrategias DA.** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

Así mismo Serna describe que *“El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de*

²³ GRIFFIN. Ricky W. Fundamentals of Management. Fifth Edition.2013. Page 67

la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas²⁴. Siendo una herramienta concebida a finales de los años 50`s y principios de los años 60`s y expuesto en los debates académicos en Harvard Business School, el análisis DOFA, fue considerado en su momento un “gran avance en el pensamiento estratégico”²⁵.

En la actualidad el análisis DOFA es ampliamente usado en ámbitos académicos y empresas reconocidas por ser una herramienta flexible y fácilmente combinable con metodologías nuevas obteniendo resultados satisfactorios para el planteamiento de estrategias organizativas.

4.6.2. Matriz de Ansoff. La matriz de Ansoff, es uno de los clásicos en el análisis de estrategia, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Tal como el mismo Igor Ansoff argumenta “la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro”²⁶.

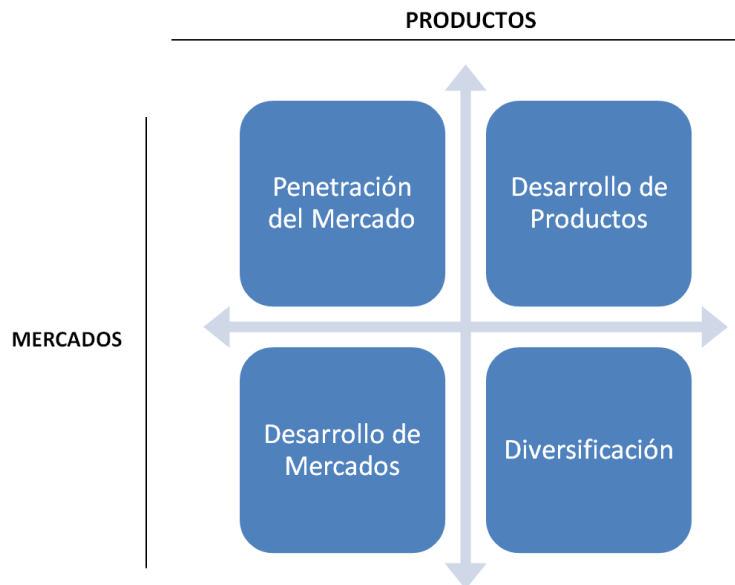
En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

²⁴ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos Bogotá, 2008.

²⁵ Ghazinoory, Sepehr; Abdi, Mansoureh; Azadegan-Mehr, Mandana Journal of Business Economics and Management , Vol. 12, No. 1 , March 2011

²⁶ ANSOFF, I. The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill. (1965).

Figura 2. Matriz de ANSOFF, I. (1965).



En la figura 2 se muestra de forma gráfica la Matriz de Ansoff.

La aplicación de esta metodología en Qs Consultores es de gran importancia puesto que describe distintas opciones estratégicas, evaluándolas según las características principales del problema estratégico expuesto con anterioridad, buscando determinar la estrategia más apropiada para afrontarlo, dadas las condiciones actuales del mercado. La pertinencia de los conceptos y su aplicación en la actualidad coinciden notablemente con los intereses de la firma, Ansoff define estrategia como: *“el conjunto de objetivos y acciones que la empresa desarrollará para maximizar su valor en el mercado”*²⁷.

4.6.3. Modelado de Negocios CANVAS. El Modelado de Negocios fue inicialmente propuesto por Alexander Osterwalder en su tesis de doctorado titulada *“The Business ModelOntology - A Proposition In A Design Science Approach”* en 2004²⁸. La metodología consta de nueve pasos para la construcción de modelos de negocios que proveen una estructura para la gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos o la documentación de los existentes.

²⁷ Idem.

²⁸ OSTERWALDER, A. (2004). *The Business ModelOntology. A proposition in a DesignScienceApproach*. Dissertation, University of Laussane, Switzerland.

Mediante los Modelos de Negocio en general, y el modelo CANVAS, en particular, se describen los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor.

Su representación gráfica en una única hoja o lienzo (CANVAS) facilita su uso como herramienta de gestión estratégica, dando una visión holística de la empresa, adicionalmente, a fin de obtener un nivel mayor de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos fundamentales que en su opinión lo componen:

- **Propuesta de valor:** Es el elemento que conecta la empresa con las necesidades de sus clientes.
- **Segmento de clientes:** El segmento de clientes identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor.
- **Relaciones con los clientes:** Trata de la tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus clientes, y describe la clase de relaciones que construye con ellos.
- **Canales:** Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes.
- **Recursos clave:** Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente.
- **Actividades claves:** Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa.
- **Asociaciones clave:** Describe todos aquellos acuerdos con terceros a fin de entregar valor al cliente.
- **Ingresos:** Describe todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Aquí identificamos la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben.

- **Costes:** Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio.

Respecto al lienzo, cada uno de los nueve bloques pueden simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer la situación presente del modelo, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir²⁹.

De acuerdo con Osterwalder et al. (2005), “los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio”³⁰. Utilizar un lenguaje común aparece como una de las grandes utilidades del modelo, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas que conviven en una empresa. Así mismo, facilita la comunicación de forma tal que puede compartirse la visión global de la estrategia, con diferentes perfiles profesionales.

El modelo CANVAS es un modelo de definición de modelos de negocio, y no de implementación de la estrategia. Pero es cierto que, la toma de decisiones se ve facilitada incrementando la generación interna de conocimiento lo que puede convertirse en una de las competencias fundamentales para las empresas en el futuro.

4.7 ESTABLECER OBJETIVOS

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. De acuerdo con Schendel y Hofer (1978), “*la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos*”

²⁹OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of AIS*, 15. (2005).

³⁰idem

*presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos*³¹. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.

Establecer con claridad los objetivos ofrece muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una organización. Una organización reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia.

Para fundamentar lo anterior, Klein (2011) expresa como, en el contexto de la elección estratégica y el planteamiento de objetivos, *“la cultura de una empresa puede ser considerada valiosa si se recompensa la toma de riesgos y la creatividad y se encuentra en un sector en el que es importante ser un innovador y desarrollador de nuevos productos*³².

4.8 PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantea la organización. Así mismo, representan el punto en el

³¹ SCHENDEL & HOFER, D. Strategy Formulation. Analytical concepts. Minnesota,USA: Pub. West. (1978).

³² KLEIN, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. Journal of Business Strategy, 32(1), 21-28.

proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

- Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción
- El programa para realizar los pasos o acciones
- Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

Los planes de acción son los encargados de dar operatividad a la estrategia y esta como lo citan Jönsson & Devonish, (2009) *“trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto”*³³.

³³ JÖNSSON, C. & DEVONISH, D. An exploratory study of competitive strategies among otels in a small developing caribbean state. (Emerald, Ed.) International Journal of Contemporary Hospitality Management, 491-500. (2009).

5. METODOLOGÍA

5.1. TRABAJO DE APLICACIÓN

El presente trabajo de aplicación es de tipo diagnóstico – propositivo, que significa comprender al estudio realizado, como una totalidad, a partir del análisis de la problemática de la Empresa QS Consultores. De acuerdo a lo establecido se realizará un análisis situacional de los diferentes problemas y debilidades presentados en las distintas áreas de la organización, principalmente en las áreas ligadas directamente al talento humano, por ser esta una empresa donde su insumo principal son sus empleados, pero especialmente sus asesores, para así poder presentar una propuesta alternativa de solución a los problemas encontrados y ayudar al desarrollo de la empresa.

Se tiene en cuenta la realidad en la que se encuentra actualmente la organización, el estudio que se debe realizar de acuerdo al problema planteado, finalizará con una propuesta innovadora y su implementación.

El presente proyecto estará basado en la observación directa de la empresa objeto de estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en ella. Debido a que existe una participación efectiva propia por ser socio de la misma, este trabajo de aplicación se basa en un diseño de campo. El trabajo de campo ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error, proporciona además mayor objetividad en la información obtenida. La fuente de información será el personal de la organización y se realizará dentro de la misma, en la que los procedimientos para obtener información serán la observación y sondeo de opinión con entrevistas personales.

Este proyecto se enfocará en primera instancia en un estudio de tipo exploratorio, el cual permitirá un mayor conocimiento tanto de la empresa, como del problema planteado, en una etapa inicial, luego se enfocara en la descripción detallada de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios.

Además de los análisis anteriores, se determinará la percepción de las IPS de Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla hacia la contratación de consultorías en sistemas de gestión especializadas en el sector salud con un mayor nivel de profundidad, dado que se pretende “comprobar asociación entre variables”³⁴, aplicando técnicas en la recolección de información como la encuesta, a lo que (Hernández, 2006) agrega que “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas y confía en la medición numérica y el conteo y frecuentemente utiliza la estadística para que se establezca con exactitud patrones de comportamiento de una población”³⁵

Durante el desarrollo del proyecto se hará uso de información tanto de tipo cualitativa como cuantitativa, en la que se tendrán en cuenta aspectos subjetivos y de percepción, así como datos y cifras que puedan ser relevantes. En este caso, la información cualitativa sería aquella que implique un trabajo de campo en la cual se aplican instrumentos de recolección de información que no exige un proceso riguroso. Por su parte, la información Cuantitativa utiliza instrumentos en los que se debe tomar una muestra a través de métodos estadísticos y los resultados obtenidos se pueden aplicar en la totalidad de la población.

34MÉNDEZ, Carlos (2007), Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, Bogota DC, Limusa Noriega Editores, p.198

35HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., Baptista, P., (2006), Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Mc Graw Hill, México, p.4-322

5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.

5.2.1 Fuentes Primarias. Identificadas como información que posee la población objeto del proyecto en relación a la percepción de las IPS y profesionales independientes del sector salud de Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla hacia la contratación de consultorías externas en sistemas de gestión para el sector salud con una plataforma virtual, información que se recolectará mediante encuesta aplicada a una muestra estratificada de esta población (Anexo A), además, Información suministrada por la empresa QS Consultores., quien suministrará todos los datos que tienen relación directa con el objeto de estudio del proyecto, para poder determinar el direccionamiento estratégico de la misma.

5.2.2 Fuentes Secundarias. Identificada como información sobre el tema objeto del conocimiento que se encuentre en proyectos de grado, experiencias anteriores, artículos de revisión, y demás estudios, las que representan fuentes secundarias de información que se analizarán utilizando hojas de análisis para su interpretación, información recolectada a través de la consulta de fuentes como las suministradas por DANE, Cámara de Comercio de Cúcuta, Superintendencia de Salud, Ministerio de Salud y Protección Social y además entidades, agremiaciones e instituciones y páginas disponibles que provean información puntual del objeto de estudio del presente proyecto.

Las técnicas de recolección se harán básicamente vaciando la información en matrices, tablas, gráficos de barras, texto, diagramas causa-efecto, entre otras herramientas que se encuentre necesarias durante el desarrollo del proyecto.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está identificada como IPS y Profesionales Independientes del sector salud de las ciudades de Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla que alcanzan un total de 28.852 entidades según la base de datos obtenida por QS Consultores en Septiembre de 2014 de la Supersalud, la cual se distribuye en la tabla siguiente

Tabla 1. Población de IPS y profesionales por ciudades

Ciudades	Cantidad	%
Cúcuta	1.230	4.3
Bucaramanga	1.862	6.5
Bogotá	12.374	42.8
Cali	4.926	17.0
Medellín	6.391	22.2
Barranquilla	2.069	7.2
Total	28.852	100.0

Fuente. Base de datos de QS Consultores

Esta población se analizará mediante método de muestreo probabilístico a través de una muestra calculada según expresión estadística siguiente

$$n = \frac{NZ^2PQ}{Ne^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población = 28.852 IPS y profesionales

Z = Nivel de Confianza del 95% = (1.96)

P = Probabilidad de contratar consultorías externas = 50%

Q = Probabilidad de no contratar consultorías externas = 50%

e= Margen de error permisible del 5%

Al reemplazar las variables se calcula el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{28.852 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{28.852 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 380 IPS y Profesionales Independientes

El tamaño de la muestra calculado se distribuye proporcionalmente según la participación de cada ciudad en el total, por lo tanto, el muestreo se aplica según la distribución siguiente:

Tabla 2. Tamaño de la muestra estratificada por ciudades

Ciudades	Muestra	%
Cúcuta	16	4.3
Bucaramanga	25	6.5
Bogotá	163	42.8
Cali	65	17.0
Medellín	84	22.2
Barranquilla	27	7.2
Total	380	100.0

5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el estudio del proyecto se van a utilizar diversas herramientas como las matrices, bases de datos, teniendo en cuenta su validez por la confiabilidad de información suministrada por la empresa y la experiencia personal obtenida en el

transcurso de los estudios y como asesor empresarial, según fuentes de información explicadas a continuación.

Una vez consolidada la información requerida se codifican los datos, se interpretan y se muestran los resultados.

5.5 FASES DEL PROYECTO

El proyecto será desarrollado bajo diferentes fases, las cuales se describen a continuación:

5.5.1. Fase I: Diagnóstico estratégico. En esta fase se podrá recopilarla información necesaria mediante entrevistas, cuestionarios, encuestas y la observación directa para lograr una familiarización con los procedimientos, actividades y funciones realizadas dentro de la empresa, se analizará todas las áreas funcionales de la organización (auditoría gerencial, de prestación de servicios, contable y financiera, etc.)

El proceso de recolección de información se realizará a través de la toma de información pertinente en la empresa “QS Consultores.” en donde se conocerá el funcionamiento interno de la empresa, así como los elementos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos, etc.).

De igual manera para la elaboración del diagnóstico estratégico de la empresa, se realizará trabajo de campo, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno tanto general como entorno específico y situaciones reales concernientes al contexto del tema, se podrán utilizar las herramientas como PESTEL, Matriz EFE, determinar las cinco fuerzas de Porter y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) entre otras.

5.5.1.1. Análisis del Entorno General: Debe reseñarse los factores ambientales así como sus tendencias que pueden incidir en la Gestión de la Organización, según lo siguiente:

- Factores Geo Económicos
- Factores Geográficos
- Factores Demográficos
- Factores Geo Políticos
- Factores Legales
- Factores Sociales
- Factores Culturales
- Factores Tecnológicos
- Factor Medioambiental
- Otros Factores

5.5.1.2. Análisis del Entorno Específico: Debe propender a explicar:

- Cuáles son los usuarios / beneficiarios de la Empresa.
- Cuáles son los principales proveedores de la Empresa.
- Cuáles son las otras Empresa Públicas o Privadas que prestan servicios similares.
- Cuáles son las otras empresas que se relacionan con la Empresa.

Igualmente en esta etapa se realizara la auditorías internas y externas siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” donde se determinaran las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades como base para la construcción de la matrices de evaluación de los factores externos (EFE) y de evaluación de los factores internos (EFI), también se aplicará la matriz del perfil competitivo (MPC), sugerido por el Dr. Humberto Serna en su Libro “Gerencia Estratégica”, así mismo se realizará un análisis financiero

histórico y se efectuará un estudio de mercado para determinar la percepción del público frente a la contratación de servicios de consultoría.

5.5.2. Fase II: Formulación y Selección de Estrategias. Se empleara la matriz DOFA, con esta técnica se formularán una serie de estrategias FO, DO, FA y DA. Adicionalmente a la aplicación de las anteriores herramientas se puede necesitar la realización de un proceso adicional, para esto se propone realizar un análisis de vulnerabilidad³⁶. Para la aplicación de la matriz DOFA, es importante realizar un análisis del Macroambiente que consiste en determinar qué Factores exógenos más allá de la Empresa condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos denominados Oportunidades, como negativos llamados Amenazas y un análisis del Microambiente³⁷ consistente en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la organización, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta la Empresa en su funcionamiento y operación en relación con la Misión.

De igual forma para continuar con el proceso de formulación estratégica, se aplicará la matriz de Igor Ansoff, herramienta que ayuda a establecer la estrategia adecuada entre la relación productos y mercados. Por último, se aplicará el modelado de negocio (CANVAS) considerando cada uno de sus nueve aspectos, aportando una visión general de nuevos conceptos de negocio en un solo lienzo.

5.5.3 Fase III: Elaboración de los Planes de Acción. Una vez seleccionadas las estrategias se procederá a formular los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

5.5.4 Fase IV: La Ejecución: El paso a la acción. “Es el paso más importante, la ejecución del plan”³⁸. Una acción basada en la reflexión que supone el proceso de

36. GUIJA, Espinosa Percy. Formulación del Plan Estratégico PEE. Perú 2009. [en línea] http://issuu.com/pguija/docs/6_pg-formulaci_n_del_plan_estrat_gico_pee

37. Idem. Pag 43.

38 BOSSIDY. Larry. La Ejecución: La disciplina de hacer las cosas. Ed. RandomHouse, 2012

planificación puede tener valor (“la acción sin inteligencia es pura barbarie”, decía Goethe). Pero una acción reflexiva conduce a la victoria.

Se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser quienes estén involucrados en la elaboración, después de esto se procede a la ejecución del plan de acción, por lo que cada responsable ya sabe las tareas que debe llevar a cabo para cumplir las estrategias planteadas y lograr el objetivo final.

El seguimiento en esta etapa será de una gran importancia, puesto que al tener datos tan específicos de las actividades y tiempos, se hace necesario tener reuniones de evaluación, para supervisar los avances de cada una de las tareas, hacer anotaciones y definir lo que ya se ha cumplido, lo que hace falta y lo que requiere una segunda evaluación para corregir el rumbo.

6. RESULTADOS ESPERADOS

6.1 ANALISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA QS CONSULTORES.

6.1.1 Información de la Empresa. Qs Consultores es una pequeña empresa de consultoría que nace de un emprendimiento, al evidenciar una oportunidad en el mercado de consultoría en la ciudad de Cúcuta y con la que luego abarcaron el mercado en el municipio de Ocaña en el Departamento de Norte de Santander. Operativamente la firma cuenta con una oficina para el desarrollo de procesos administrativos, aunque su operación se realiza in situ.

- **Ubicación:** Av 9 # 54B-148 Barrio La Floresta Piso 4 San José de Cúcuta.
- **Tamaño:** Micro-pyme con menos de 10 trabajadores y activos inferiores a 20 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Tipo de Empresa:** Persona Natural.
- **Actividad Económica:** Código Industrial Internacional Uniforme CIUU 7020 Actividades Consultoría de Gestión.

6.1.2 Misión. La misión y la visión actuales se establecieron en el 2009 y formuló un alcance estratégico de 5 años.

6.1.2.1 Misión actual. Qs Consultores es una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo una amplia variedad de servicios, brindando siempre una atención cordial y eficiente con enfoque personalizado.

Tabla 3. Componentes de la misión

ASPECTOS	COMPONENTES
¿Quién es?	Qs Consultores
¿Qué hacemos?	La prestación de servicios de consultoría
¿Para quién lo hacemos?	No está especificado el tipo de cliente.
¿Cómo lo hacemos?	Ofreciendo una amplia variedad de servicios, brindando siempre una atención cordial y eficiente con enfoque personalizado.

6.1.3 Visión

6.1.3.1. Visión actual: En el año 2013 ser reconocidos en el Norte de Santander como una empresa líder en la prestación de servicios de consultoría para el sector de la salud.

Tabla 4. Componentes de la visión.

ASPECTOS	COMPONENTES
Establecer lo que se quiere (la primera, el líder, de clase mundial)	Ser reconocidos en el Norte de Santander como una empresa líder
Horizonte o plazo de tiempo	Año 2013
Tipo de productos y servicios	Prestación de servicios de consultoría
Lo que provee la compañía (innovación, diversidad, alta calidad, precio justo, etc.)	No está especificado.
Industria o segmento (de soluciones de información, de soluciones para el consumidor, de soluciones financieras, del segmento de estudiantes, del segmento de ejecutivos, etc.)	Sector salud.

6.1.4. Principios

6.1.4.1. Matriz Axiológica: “La elaboración de la matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores”³⁹. Se elabora estableciendo cual es el conjunto de valores con los cuales se construirá la vida organizativa respecto de los grupos de interés o grupos de referencia.

Tabla 5. Matriz Axiológica

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS						
	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Socios
Honestidad			X	X	X	X	X
Productividad			X		X		X
Hacer siempre lo Correcto	X	X	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X	X
Respeto	X		X	X	X	X	X
Competitividad				X		X	X

Fuente: Qs Consultores

Después de aplicar la matriz axiológica se identifica que los principios de mayor interés para la organización frente a los grupos de referencia son: Ética, Respeto y Hacer siempre lo correcto.

³⁹ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos Bogotá, 2008

7. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

7.1 INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

La firma ofrece los siguientes servicios:

- Consultoría en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) para el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud. (SOGCS).
- Sistema Único de Habilitación. (SUH)
- Programas de Auditorías para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC).
- Sistemas de Información. (Calidad, Oportunidad y Suficiencia Patrimonial y Financiera).
- Acreditación en Salud.
- Certificaciones en Sistemas de Gestión de Calidad-Ambiental y S&SO.

7.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO DE QS CONSULTORES

A continuación se resume la organización actual de QS Consultores mediante un modelo que muestra los macro procesos, los procesos de apoyo de la firma y su interacción general interna y externa.

Figura 3. Mapa de Procesos QS Consultores



Fuente: Qs Consultores.

7.2.1 Descripción del mapa de procesos. En la figura anterior se puede observar que en la actualidad los principales procesos que lleva a cabo la firma, son: identificación de las necesidades de los clientes internos y externos, planificación del servicio y gestión de ventas, con soporte de los procesos de recursos humanos y contabilidad, estos procesos en general son empíricos, poco sistematizados y muy generales.

- **Proceso de identificación de las necesidades.** Proceso que consiste en realizar el contacto inicial con el prospecto (cliente externo), con el fin de identificar sus necesidades. De estar interesado en el servicio, se acuerda una visita para realizar un proceso de auditoría detallada que tiene como propósito de determinar el estado actual de sus procesos internos y las posibles alternativas de solución. Esta auditoría incluye la elaboración de una lista de chequeo, con base en la cual se elabora una cotización del servicio.
- **Proceso de Venta.** Este proceso consiste en el cierre y aceptación de la oferta de servicio al prospecto, quien posteriormente de acuerdo a su nivel satisfacción con los servicios prestados pasa a convertirse en cliente.

Debemos recordar que el primer acuerdo incluye la prestación de los servicios necesarios para la empresa contratante, pero existen varias oportunidades para generar venta cruzada, lo que aumenta el ticket medio y de acuerdo a su nivel de satisfacción con el servicio y otras variables posibilita la recompra y fidelización.

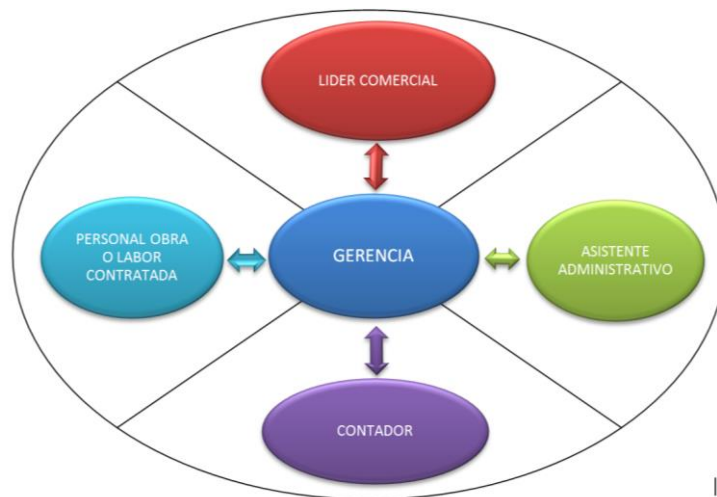
- **Proceso de planificación del servicio.** Está compuesto por el insumo resultado de la auditoría y los requerimientos específicos del cliente. En este se determinan cronograma de trabajo, el alcance del servicio, los costos de operación y los ingresos mensuales por el desarrollo del proyecto. Adicionalmente se establecen dentro del cronograma la ejecución de todas las actividades adicionales que se entregan como oferta de valor al cliente, esto con el propósito de generar fidelización.
- **Contabilidad.** El proceso contable es realizado por evento, es decir, cada vez que se requieran sus servicios, debido a que no es indispensable un trabajo diario dado el bajo volumen de transacciones semanales de la empresa. Actualmente, la contadora de la firma no genera reportes contables ni financieros de manera periódica, lo que ocasiona que solo se cuente con los resultados contables bajo solicitud expresa de la gerencia en ocasiones específicas. Adicionalmente, la contadora se encarga de brindar diferentes servicios de asesoría a los clientes que van desde el área contable, tributaria hasta los reportes esenciales solicitados por la superintendencia de salud.
- **Recursos humanos.** Todo el personal que colabora en la firma está contratado de manera directa, los procesos de selección, contratación, aspectos disciplinarios y desvinculaciones son gestionados por la gerencia. Debido a los pocos recursos disponibles no se tiene previsto un programa de educación continuada del personal. No se han establecido perfiles de cargos, manual de funciones ni competencias del personal. Se implementan

estrategias de incentivos al personal por búsqueda de prospectos y cierre de negocios.

- **Gerencia.** La gerencia es la dependencia responsable por la gran mayoría de procesos de la firma, debido a que tiene en su rol funciones administrativas, operativas, de servicio y comerciales entre otras. La gerencia no cuenta con una metodología adecuada para planificar adecuadamente las actividades necesarias para el desarrollo de los procesos y ejecuta diariamente su trabajo de manera improvisada.

7.2.2 Estructura organizativa. Qs Consultores presenta actualmente una estructura administrativa lineal con divisiones funcionales y por áreas, lo que ocasionalmente genera ambigüedad al designar las actividades diarias de trabajo. La simplicidad de esta estructura es debido al tamaño reducido de la empresa, en donde el Gerente así como el Líder comercial, imparten actividades a subalternos sin respetar los canales de comunicación adecuados.

Figura 4. Estructura organizativa actual de Qs Consultores



Fuente: Qs Consultores

7.2.3. Los estrategas. Los fundadores de Qs Consultores actualmente ocupan los cargos de Gerente y Líder Comercial y visualizan la firma en el mercado de

servicios de consultoría y asesoría como una empresa única, con gran potencial y amplias expectativas de crecimiento, por lo que para competir en el mercado escogieron empíricamente una estrategia de diferenciación como principal oferta de valor, sin embargo, se ha limitado el crecimiento, la penetración de mercado y la expansión a nuevas ciudades afectando los ingresos. Las características principales de los fundadores de QS Consultores, son el espíritu emprendedor y la vocación de servicio.

8. NUEVO HORIZONTE ESTRATÉGICO

Dado que están por cumplirse los cinco (5) años establecidos en la visión de la empresa, y debido al amplio gap entre las expectativas iniciales y los logros alcanzados, es oportuno establecer un nuevo horizonte de tiempo, dentro del cual se desarrolle un plan estratégico resultante del proceso de direccionamiento que se llevará a cabo en la intervención por realizarse en la firma.

De manera conjunta los estrategas de la empresa definieron un nuevo horizonte estratégico que implica la ampliación del tiempo de gestión, en donde es necesaria la reformulación de la misión de la firma consultora y la visión para el logro de sus objetivos. Este nuevo espacio cronológico está determinado en 3 años finalizando en el 2017.

9. ESTUDIO DE MERCADO

Con el propósito de determinar las actitudes de las IPS y profesionales independientes del sector salud hacia la contratación de consultorías externas en sistemas de gestión de calidad, se analiza la población objeto de estudio identificada como IPS y profesionales independientes de las ciudades de Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla que alcanzan un total de 28.852 entidades según la base de datos de la Supersalud en Septiembre de 2014, a través de una muestra estratificada cuyos resultados de las encuestas se presentan en el respectivo informe. (Ver Anexos).

9.1. INFORME DE LA ENCUESTA

Las 28.852 IPS y profesionales independientes de las ciudades de Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla se analizaron a través de una muestra de 380 entidades mediante aplicación de encuestas proporcionalmente a la participación de cada ciudad cuyos resultados se reflejan en toda la población de acuerdo a la siguiente síntesis que determina la demanda potencial de Consultorías Externas en Sistemas de Gestión.

Tabla 6. Desempeño de IPS y profesionales independientes

Conceptos	Cúcuta	B/manga	Bogotá	Cali	Medellín	B/quilla	Total
No de IPS	1.230	1.862	12.374	4.926	6.341	2.069	28.852
No de empleados por IPS	6	9	24	12	14	10	360.650
No de pacientes por IPS	469	512	1.018	967	996	998	23'850.987
Tienen claridad ante SIG	923	1.490	5.692	3.448	4.857	1.448	17.858
No tienen claridad ante SIG	307	372	6.682	1.478	1.534	621	10.994
Mayor grado de dificultad	Optimizar recursos	Trámites	Reducir documento	Canales de atención	Reducir trámites	Reducir costos	
Menor grado de dificultad	Informes de Gestión	Rapidez Respuesta	Mejora NSC	Informes de Gestión	Trámites	Rapidez Respuesta	
Contrata consultoría en Sistemas de Gestión.	154	149	2673	1.182	537	466	5.161
No contrata consultoría Sistemas de Gestión.	153	223	4009	296	997	155	5833
Contrataría consultorías especializadas al sector Salud en plataforma Virtual.	153	73	1123	296	229	155	2.029

Fuente: con base a resultados de la encuesta.

El potencial del mercado está representado en aquellas IPS y profesionales independientes que no tienen claridad en los Sistemas Integrales de Gestión, que no contratan actualmente los servicios de consultorías externas en esta materia, pero que estarán dispuestos a contratar externamente estas consultorías, potencial que de acuerdo a la encuesta presenta un tamaño de mercado de 2.029 entidades en las ciudades principales y de interés estudiadas.

Este mercado objetivo requiere de una gestión de parte de QS Consultores basada en planes selectivos de mercadotecnia de acuerdo a las actitudes percibidas en cada ciudad con el propósito de captar y fidelizar el mayor número

de entidades en ese potencial logrando en un primer año una participación esperada según expectativas de la empresa equivalente a un 5%, es decir atender 102 de esas entidades en todas las ciudades de interés, con acciones encaminadas a incrementar cada año la participación a fin de lograr una posición consolidada en el mercado nacional de IPS y profesionales independiente.

10. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA QS CONSULTORES

10.1 AUDITORÍA EXTERNA

10.1.1 Desarrollo del análisis PESTEL. Para el desarrollo del análisis PESTEL, se llevó a cabo una lluvia de ideas, en la cual los estrategas propusieron incluir diferentes aspectos preponderantes para el desarrollar el análisis del modelo de negocio y su entorno, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que conforman la matriz.

Dada su experiencia del negocio, los factores de análisis se pueden incluir dentro de los factores externos a evaluar en la matriz.

10.1.2 Matriz de análisis PESTEL:

Tabla 7. Matriz de análisis PESTEL entorno político

FACTOR	ASPECTO	NEG	NEU	POS	O/A
POLITICO	Nuevo proyecto de reforma a la salud.		X		Oportunidad
	Diálogos de Paz con los grupos terroristas.			X	Oportunidad
	Baja gestión de políticas públicas del ministerio de salud y protección social en la región.	X			Amenaza
	Inestabilidad en la independencia de los poderes del estado.	X			Amenaza
	Cierres de la frontera colombo-venezolana.	X			Amenaza
	Falta de políticas públicas de apoyo a los emprendedores y microempresarios.	X			Amenaza
	Programas de inversión social e infraestructura por el gobierno nacional.			X	Oportunidad
	Incremento de la corrupción y la pobre ejecución del presupuesto público en salud.	X			Amenaza

Tabla 8. Matriz de análisis PESTEL entorno económico

FACTOR	ASPECTO	NEG	NEU	POS	O/A
ECONÓMICO	El banco de la República realiza revisión al alza del pronóstico de crecimiento de la economía con un 5% como cifra más probable para él 2014.		X		Oportunidad
	Producto Interno Bruto (PIB) cerró en el 6.4%al 1erQ de 2014. Crecimiento del 2,3% versos el trimestre inmediatamente anterior.		X		Oportunidad
	Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2doQ del 2014 variación acumulada del 2,73%, tasa superior en 0,96 al mismo periodo del 2013, 1.77%		X		Amenaza
	Tasa de desempleo 9,3% al 2doQ del 2014.	X			Amenaza
	Estabilidad de la tasa de interés por el Banco de la República en el 4,5%.		X		Oportunidad
	Caída constante del Bolívar Fuerte Venezolano frente al peso Colombiano, promedio \$23.50 2doQ 2014.	X			Amenaza

Tabla 9. Matriz de análisis PESTEL entorno social

FACTOR	ASPECTO	NEG	NEU	POS	O/A
SOCIAL	Tasa de desempleo nacional del 9,3%. Desempleo en zona de frontera con del 15%	X			Amenaza
	Debilitamiento del sistema educativo.	X			Amenaza
	Inversión en protección social debido al incremento de los fondos del orden departamental.		X		Oportunidad
	Desigualdad económica en el oriente colombiano. Distribución inequitativa del ingreso.	X			Amenaza
	Unión de la Alcaldía y el SENA en la realización de oficinas móviles de empleo en los barrios desfavorecidos.		X		Oportunidad
	Retiro de puestos de trabajo de vendedores artesanales de gasolina de las zonas aledañas a Colegios y Puestos de Salud en Cúcuta.		X		Oportunidad

Tabla 10. Matriz de análisis PESTEL entorno tecnológico

FACTOR	ASPECTO	NEG	NEU	POS	O/A
TECNOLÓGICO	Rezago tecnológico del sector de consultoría en el uso de herramientas informáticas.		X		Oportunidad
	Dificultad de acceso a las tendencias de consultoría vanguardistas.	X			Amenaza
	Inversión en consultoría en época de recesión.	X			Amenaza
	Uso de información relevante en la nube para los stakeholders garantizando confiabilidad, rapidez y confiabilidad de la información.			X	Oportunidad
	Nivel educativo y profesionalización del recurso humano.	X			Amenaza
	Nuevas y mejores técnicas virtuales de recolección y disponibilidad de información. (Plataforma Virtual).			X	Oportunidad

Tabla 11. Matriz de análisis PESTEL entorno ecológico

FACTOR	ASPECTO	NEG	NEU	POS	O/A
ECOLÓGICO	Implementación de políticas gubernamentales orientadas al reciclaje.			X	Oportunidad
	Divulgación de los subsistemas de información sobre uso y disposición final de recursos naturales. Reportes IDEAM			X	Oportunidad
	Prestación de servicios de consultoría a contratistas de convocatorias públicas.			X	Oportunidad

Tabla 12. Hoja de trabajo matriz PESTEL entorno legal

FACTOR	ASPECTO	NEG	NEU	POS	O/A
LEGALES	Necesidad de que las empresas del sector salud certificadas se alineen con el SOGCS.			X	Oportunidad
	Incremento en la exigencia de cumplimiento por parte de los organismos de vigilancia y control.			X	Oportunidad
	Cambio en la normatividad de los regímenes nacionales de salud. (nuevos decretos, resoluciones y anexos técnicos expedidos por el ministerio de salud y protección social)			X	Oportunidad

10.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Tabla 13. Matriz EFE (oportunidades y amenazas)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Diálogos de Paz con los grupos terroristas.	0,0322581	2	0,064516129
Programas de inversión social e infraestructura por el gobierno nacional.	0,0322581	1	0,032258065
El banco de la República realiza revisión al alza del pronóstico de crecimiento de la economía con un 5% como cifra más probable para él 2014.	0,0322581	3	0,096774194
Producto Interno Bruto (PIB) cerró en el 6.4%al 1erQ de 2014. Crecimiento del 2,3% versos el trimestre inmediatamente anterior.	0,0322581	2	0,064516129
Estabilidad de la tasa de interés por el Banco de la República en el 4,5%.	0,0322581	3	0,096774194
Inversión en protección social debido al incremento de los fondos del orden departamental.	0,0322581	2	0,064516129
Unión de la Alcaldía y el SENA en la realización de oficinas móviles de empleo en los barrios desfavorecidos.	0,0322581	4	0,129032258
Retiro de puestos de trabajo de vendedores artesanales de gasolina de las zonas aledañas a Colegios y Puestos de Salud en Cúcuta.	0,0322581	2	0,064516129
Rezago tecnológico del sector de consultoría en el uso de herramientas informáticas.	0,0322581	1	0,032258065
Uso de información relevante en la nube para los stakeholders garantizando confiabilidad, rapidez y confiabilidad de la información.	0,0322581	1	0,032258065
Nuevas y mejores técnicas virtuales de recolección y disponibilidad de información. (Plataforma Virtual).	0,0322581	2	0,064516129
Implementación de políticas gubernamentales orientadas al reciclaje.	0,0322581	1	0,032258065
Divulgación de los subsistemas de información sobre uso y disposición final de recursos naturales. Reportes IDEAM	0,0322581	1	0,032258065
Prestación de servicios de consultoría a contratistas de convocatorias públicas.	0,0322581	2	0,064516129
Necesidad de que las empresas del sector salud certificadas se alineen con el SOGCS.	0,0322581	3	0,096774194
Incremento en la exigencia de cumplimiento por parte de los organismos de vigilancia y control.	0,0322581	3	0,096774194
Cambio en la normatividad de los regímenes nacionales de salud. (nuevos decretos, resoluciones y anexos técnicos expedidos por el ministerio de salud y protección social)	0,0322581	2	0,064516129

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Baja gestión de políticas públicas del ministerio de salud y protección social en la región.	0,0322581	2	0,064516129
Inestabilidad en la independencia de los poderes del estado.	0,0322581	1	0,032258065
Cierres de la frontera colombo-venezolana.	0,0322581	2	0,064516129
Falta de políticas públicas de apoyo a los emprendedores y microempresarios.	0,0322581	2	0,064516129
Incremento de la corrupción y la pobre ejecución del presupuesto público en salud.	0,0322581	2	0,064516129
Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2doQ del 2014 variación acumulada del 2,73%, tasa superior en 0,96 al mismo periodo del 2013, 1.77%	0,0322581	2	0,064516129
Tasa de desempleo 9,3% al 2doQ del 2014.	0,0322581	2	0,064516129
Caída constante del Bolívar Fuerte Venezolano frente al peso Colombiano, promedio \$23.50 2doQ 2014.	0,0322581	2	0,064516129
Tasa de desempleo nacional del 9,3%. Desempleo en zona de frontera con del 15%	0,0322581	2	0,064516129
Debilitamiento del sistema educativo tradicional	0,0322581	2	0,064516129
Desigualdad económica en el oriente colombiano. Distribución inequitativa del ingreso.	0,0322581	1	0,032258065
Dificultad de acceso a las tendencias de consultoría vanguardistas.	0,0322581	1	0,032258065
Inversión en consultoría en época de recesión.	0,0322581	2	0,064516129
Nivel educativo y profesionalización del recurso humano.	0,0322581	2	0,064516129
Total Promedio			1,935483871

10.1.4 Análisis de la Matriz EFE. En la metodología propuesta por Fred R. David, el total ponderado que puede obtener una empresa va de 1 a 4, donde 1 es incapacidad para aprovechar las oportunidades del entorno y total vulnerabilidad ante las amenazas que este le plantea. Un total ponderado de 4 significa una alta capacidad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

En el caso de estudio el total ponderado es de 1,93 evidenciando que el direccionamiento estratégico y por ende las estrategias implementadas hasta el momento, no le permiten superar a QS Consultores de manera eficiente las amenazas, perdiendo oportunidades valiosas de crecimiento.

10.1.5 Metodología de valoración cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter. Se desarrolló un cuadro con cada una de las cinco fuerzas planteadas por Porter, como son: rivalidad competitiva, amenaza de entrada, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

De acuerdo con el mercado de la consultoría, los estrategas evaluaron cada una de las variables del modelo de las fuerzas de Porter y se buscó la alternativa que mejor se adapte al proceso de análisis de la firma.

Rivalidad competitiva:

Tabla 14. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Rivalidad competitiva

1. RIVALIDAD COMPETITIVA				
Grado de rivalidad que genera la variable.				
1=Alto, 0,5= Medio, 0=Bajo.				
Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Grado de equilibrio entre competidores		1		1
Tasa de crecimiento del sector			1	1
Costos fijos del sector			0	0
Diferenciación		0,5		0,5
Barreras de entrada			1	1
Total grado de rivalidad del sector				3,5
5=Muy alta rivalidad. 4=Alta rivalidad. 3=Rivalidad Media. 2=Baja Rivalidad. 1=Rivalidad Nula.				

El resultado respecto del grado de rivalidad en el sector de consultorías es de 3,5 puntos, indicando, según la metodología empleada, que el sector es homogéneo, puesto que existen servicios muy parecidos entre sí, que no generan una oferta de servicio realmente valiosa para el cliente y su valor percibido es muy bajo. Es

probable que esta condición se presente porque las empresas no han explorado factores diferenciales realmente eficaces y se están desarrollando con estrategias genéricas.

En este orden de ideas, los servicios de consultoría en la región tienen poca o nula diferenciación, carecen de valores agregados y no han segmentado eficazmente el mercado. Es necesario identificar las necesidades reales de los prospectos y prestar servicios para cada una de esas necesidades.

Amenaza de entrada:

Tabla 15. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Amenaza de entrada

2. AMENAZA DE ENTRADA				
Capacidad de la variable para frenar la entrada de nuevos competidores.				
1=Alto, 0,5= Medio, 0=Bajo.				
Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Economías de escala			0	
Legislación u acciones gubernamentales		1		
Diferenciación de productos			0	
Necesidades de capital			0,5	
Lealtad de los consumidores y proveedores	1			
Experiencia		0,5		
Total grado de amenaza de entrada				3
≥5=Muy alta. 4=Alta. 3= Media. 2=Baja. 1-0=Nula.				

Con el resultado de la tabla 15, podemos determinar que el grado de barrera de entrada de nuevos competidores al mercado es medio, la principal dificultad existente en el mercado para entrar, es la lealtad de los clientes hacia el prestador del servicio cuando este satisface los servicios para los cuales fue contratado, adicionalmente la legislación vigente no impone restricciones de ningún tipo para

desempeñarse como asesor o consultor y estos lineamientos los impone el mismo mercado de acuerdo a su buen nombre y el reconocimiento de su trabajo. La experiencia también representa un factor preponderante al momento de cerrar los negocios por la confianza y trayectoria que este representa. La economía de escala “Actualmente” no representa una amenaza para este tipo de mercado, dado que en el caso de la consultoría los servicios en volumen son poco valorados debido a que tienden a ser genéricos, sin embargo en Qs Consultores se trabaja para buscar un punto de equilibrio adecuado con el lanzamiento de nuevos servicios en línea, que pretenden vender altos volúmenes de servicios a bajos costos. Hasta el momento la necesidad de capital para el ingreso al mercado de consultoría es muy baja, pero al desarrollar las nuevas ideas de negocio, la firma deberá buscar apalancamiento financiero para la compra de nuevos equipos que soporten las plataformas virtuales.

Amenaza de sustitutos:

Tabla 16. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Amenaza de sustitutos

3. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS				
Grado de impacto de la amenaza sobre la demanda				
1=Alto, 0,5= Medio, 0=Bajo.				
Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Sustitución de un servicio por servicio		0,5		
Sustitución de la necesidad			0	
Sustitución general		0,5		
Total grado de impacto de la sustitución en la demanda				1
3=Alta. 2=Media. 1=Baja. 0=Nula.				

Después de realizar la valoración cuantitativa frente a la amenaza de ingreso a productos y servicios sustitutos en el mercado, el resultado de impacto de la sustitución en la demanda es bajo, debido en gran medida, a que el Estado es quien regula de manera indirecta las necesidades de los clientes en el sector

salud, debido a que el gobierno en su conjunto aprueba la normatividad a implementar para garantizar reglas de juego para todas las Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud (IPS), de tal manera, que el mercado objetivo de la empresa QS Consultores, se adapta a estas variaciones paulatinamente de acuerdo a cronogramas establecidos por el Ministerio de Protección Social.

Poder de negociación de los proveedores:

Tabla 17. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Poder de negociación de los proveedores

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
Grado en que la variable limita la libertad estratégica de la empresa.				
1=Alto, 0,5= Medio, 0=Bajo.				
Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Concentración de proveedores.		1		1
Costo de cambiar de proveedor.	1			1
Integración vertical hacia adelante.		1		1
Total grado en que los proveedores limitan a la empresa				3
3=Alta. 2=Media. 1=Baja. 0=Nula.				

Para la tabla 17, tomamos los proveedores como los profesionales que prestan sus servicios directamente en las instalaciones de los clientes. En este orden de ideas, un proveedor de servicios profesionales puede limitar en gran medida la libertad estratégica de la empresa, dado que genera un vínculo directo con los clientes y genera confianza y credibilidad a nivel personal. Una de las principales amenazas es que los clientes son renuentes a la rotación de este personal contratado por obra o labor, debido a que conocen los procesos internos de las instituciones y se genera empatía. En última instancia, un proveedor podría buscar estratégicamente quedarse con los contratos ofreciendo un menor valor por los mismos servicios integrando parte del personal auxiliar de la firma.

Poder de negociación de los compradores:

Tabla 18. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas. Poder de negociación de los compradores

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				
Grado en que la variable limita la libertad estratégica de la empresa. 1=Alto, 0,5= Medio, 0=Bajo.				
Nivel en que la variable se da en el sector.	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Concentración de compradores			0,5	0,5
Costo de cambiar un comprador.	1			1
Comprador competidor			0,5	0,5
Total grado en que los compradores limitan a la empresa				2
3=Alta. 2=Media. 1=Baja. 0=Nula.				

El total de puntos obtenidos en la Tabla 18, ubica a los compradores en un nivel medio y muestra que los compradores son escasos y es muy costoso perder o cambiar un cliente, debido a la demanda limitada existente en cada ciudad y más aún, específicamente en los segmentos a los cuales se dedica la firma, como es el primer nivel de complejidad de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Por esta razón, en Qs Consultores existen propuestas para innovar en los métodos de prestación del servicio, de manera que utilicen plataformas en línea, con disponibilidad para todas las IPS y profesionales independientes del país, a bajos costos y con soporte virtual en horarios extendidos.

Amenazas y oportunidades resultantes de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Tabla 19. Amenazas y oportunidades resultantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter

AMENAZAS	No existe gran diferenciación en el mercado, baja oferta de valor.
	Baja costo de inversión representando una barrera de entrada mínima al negocio.
	La legislación vigente no impone ningún tipo de requisito para desempeñarse como asesor o consultor.
	Los proveedores de servicios profesionales poseen elevado poder de negociación.
	Segmento de mercado limitado.
OPORTUNIDADES	Muy pocas empresas prestan servicios de Consultoría en Línea por medio de plataformas virtuales de pago electrónico a bajo costo.
	La experiencia genera credibilidad al momento de ingresar al mercado.
	Gran lealtad de los clientes hacia el prestador del servicio.
	Los estándares de calidad en la prestación de servicios de salud son de obligatorio cumplimiento por tanto existe una gran demanda del servicio.

10.1.6 Perfil competitivo de una empresa. Análisis planteado por el Dr. Fred R. David, para el cual se toman dos competidores de la firma Qs Consultores; el primero es competidor del mercado “Consultoría Gerencial y Asesorías EU” reconocido en la ciudad de Cúcuta, empresa con más de 10 años de experiencia en el sector con un enfoque en procesos administrativos, financieros y contables.

El segundo competidor es la empresa “Calidez Humana LTDA.”, con dos años de experiencia en el mercado, pero con un amplio portafolio de servicios que abarca desde procesos de selección de personal, bolsa de empleo temporal, mystery shopper, assessments, entre otras.

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo MPC se incluyeron los siguientes factores claves del éxito: nivel de precios, diferenciación del servicio, participación en el mercado, lealtad del cliente, posición financiera, amplitud del portafolio y recordación de marca.

Tabla 20. Tabla (MPC)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	CONSULTORÍA GERENCIAL Y ASESORÍAS EU		CALIDEZ HUMANA LTDA		QS CONSULTORES	
		Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado
Nivel de precios.	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,30
Diferenciación del servicio.	0,16	3,00	0,48	4,00	0,64	4,00	0,64
Participación en el mercado.	0,18	2,00	0,36	3,00	0,54	3,00	0,54
Lealtad del cliente.	0,08	2,00	0,16	2,00	0,16	4,00	0,32
Posición financiera.	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24
Amplitud del portafolio.	0,25	2,00	0,50	4,00	1,00	2,00	0,50
Recordación de marca.	0,15	1,00	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30
TOTALES	1,00		2,09		3,23		2,84

Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1=Mayor debilidad, 2=menor debilidad, 3=menor fuerza, 4=mayor fuerza.

10.1.7 Análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC). Tal como se identifica en los resultados de la medición comparativa entre los tres competidores evaluados en la ciudad de Cúcuta, el competidor más fuerte es Calidez Humana Ltda., con un promedio ponderado de 3,23, mostrándose con gran potencial en las variables de diferenciación del servicio y participación en el mercado principalmente. Con estos resultados se puede deducir que Qs Consultores tiene grandes oportunidades de mejora en variables como amplitud del portafolio y recordación de marca, apalancándose en fortalezas como la fidelidad de sus clientes y manteniendo una ventaja competitiva.

10.2 AUDITORÍA INTERNA

10.2.1 Desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Para desarrollar la auditoría interna el primer paso consta de la elaboración de un cuestionario que tiene en cuenta todas las áreas de la empresa. Este cuestionario fue avalado y respondido por los estrategas, quienes también dieron su visto bueno a las calificaciones y valores de cada variable. Paso seguido, se deben elegir las fortalezas y debilidades de la organización, para posteriormente construir la matriz EFI. Lo anterior orientado por la metodología del autor Fred R David en su libro titulado Conceptos de Administración Estratégica.

Cuestionario para la auditoría interna (EFI):

Tabla 21. Cuestionario para la auditoría interna (área de comercial)

AREA DE COMERCIAL	SI	NO
¿El modelo comercial facilita las ventas?		X
¿El nivel de ventas mensuales garantiza el nivel de utilidades esperado?		X
¿La empresa ha ido aumentando su participación de mercado?		X
¿Los servicios tienen precios justos?	X	
¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		X
¿Utiliza herramientas de marketing para conocer al mercado objetivo y adelantarse a sus cambios?		X
¿Se maneja una base de datos apropiada de los clientes?	X	
¿Se hace seguimiento y gestión de clientes?		X
¿Es bueno el servicio ofrecido a los clientes?	X	
¿Existen incentivos para el personal de ventas?		X

Tabla 22. Cuestionario para la auditoría interna (área de contabilidad)

CONTABILIDAD	SI	NO
¿De acuerdo a la industria, es adecuada la estructura financiera de la empresa?		X
¿En promedio las tasas de los intereses por préstamos son bajas y fáciles de cubrir?		X
¿De acuerdo a la industria, la empresa tiene cuenta con un adecuado recaudo de cartera?		X

CONTABILIDAD	SI	NO
¿La empresa está creando valor en el ejercicio de su actividad económica?		X
¿Los gastos de funcionamiento son adecuados de acuerdo al nivel de ingresos?		X
¿La empresa tiene la capacidad suficiente para cancelar los pasivos corrientes sin aumentar el endeudamiento?		X
¿El dinero invertido por los propietarios en la empresa está rentando al nivel esperado?		X
¿La empresa genera suficiente capital de trabajo a corto plazo?		X
¿La empresa tiene capacidad de endeudamiento adicional?		X

Tabla 23. Cuestionario para la auditoría interna (área de administrativa)

AREA ADMINISTRATIVA	SI	NO
¿Se seleccionan adecuadamente los proveedores?	X	
¿La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores?		X
¿Sus proveedores le venden servicios productos con exclusividad?		X
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	X	
¿Hay liderazgo en los gerentes?	X	
¿Existe una buena comunicación y coordinación entre áreas?	X	
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?		X
¿Es alto el ánimo de los empleados?		X
¿La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica?	X	
¿Son los objetivos y metas de la empresa medibles y se comunican adecuadamente?		X
¿Existe una cultura organizativa en torno a los principios y valores de la compañía?		X
¿La estructura de la organización es apropiada?		X
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	X	
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?		X
¿Se capacita adecuadamente al personal?		X
¿La organización es flexible ante los cambios y aprende de sus errores?	X	
¿El personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para cada cargo?		X
¿Las compras se ciñen a un presupuesto?	X	

10.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Tabla 24. Matriz (EFI) Debilidades

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICIÓN	PONDERADO
DEBILIDADES			
¿El modelo comercial facilita las ventas?	0,027	2	0,054054054
¿El nivel de ventas mensuales garantiza el nivel de utilidades esperado?	0,027	2	0,054054054
¿La empresa ha ido aumentando su participación de mercado?	0,027	1	0,027027027
¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	0,027	2	0,054054054
¿Utiliza herramientas de marketing para conocer al mercado objetivo y adelantarse a sus cambios?	0,027	1	0,027027027
¿Se hace seguimiento y gestión de clientes?	0,027	1	0,027027027
¿Existen incentivos para el personal de ventas?	0,027	1	0,027027027
¿De acuerdo a la industria, es adecuada la estructura financiera de la empresa?	0,027	1	0,027027027
¿En promedio las tasas de los intereses por préstamos son bajos y fáciles de cubrir?	0,027	3	0,081081081
¿De acuerdo a la industria, la empresa tiene cuenta con una adecuado recaudo de cartera?	0,027	2	0,054054054
¿La empresa está creando valor en el ejercicio de su actividad económica?	0,027	2	0,054054054
¿Los gastos de funcionamiento son adecuados de acuerdo al nivel de ingresos?	0,027	2	0,054054054
¿La empresa tiene la capacidad suficiente para cancelar los pasivos corrientes sin aumentar el endeudamiento?	0,027	3	0,081081081
¿El dinero invertido por los propietarios en la empresa esta rentando al nivel esperado?	0,027	1	0,027027027
¿La empresa genera suficiente capital de trabajo a corto plazo?	0,027	1	0,027027027
¿La empresa tiene capacidad de endeudamiento adicional?	0,027	3	0,081081081

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICIÓN	PONDERADO
DEBILIDADES			
¿La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores?	0,027	3	0,081081081
¿Sus proveedores le venden servicios productos con exclusividad?	0,027	1	0,027027027
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	0,027	2	0,054054054
¿Es alto el ánimo de los empleados?	0,027	3	0,081081081
¿Son los objetivos y metas de la empresa medibles y se comunican adecuadamente?	0,027	1	0,027027027
¿Existe una cultura organizativa en torno a los principios y valores de la compañía?	0,027	1	0,027027027
¿La estructura de la organización es apropiada?	0,027	2	0,054054054
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	0,027	1	0,027027027
¿Se capacita adecuadamente al personal?	0,027	1	0,027027027
¿El personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para cada cargo?	0,027	2	0,054054054

Tabla 25. Matriz (EFI) fortalezas

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
¿Los servicios tienen precios justos?	0,027	3	0,081081081
¿Se maneja una base de datos apropiada de los clientes?	0,027	2	0,054054054
¿Es bueno el servicio ofrecido a los clientes?	0,027	3	0,081081081
¿Se seleccionan adecuadamente los proveedores?	0,027	1	0,027027027

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	0,027	2	0,054054054
¿Hay liderazgo en los gerentes?	0,027	1	0,027027027
¿Existe una buena comunicación y coordinación entre áreas?	0,027	3	0,081081081
¿La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica?	0,027	2	0,054054054
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	0,027	4	0,108108108
¿La organización es flexible ante los cambios y aprende de sus errores?	0,027	2	0,054054054
¿Las compras se ciñen a un presupuesto?	0,027	2	0,054054054
RESULTADO TOTAL EFI	1		1,89189189

10.2.3 Análisis de la matriz EFI. El resultado 1,89 muestra una situación muy por debajo de los estándares que están por el margen del 2,5. El bajo nivel de gestión y poca eficiencia en el uso de los recursos para el logro de los objetivos. Una pobre ejecución estratégica, baja flexibilidad a los cambios, baja percepción del liderazgo, falta de coordinación y errores en los mecanismos de control y motivación al equipo de trabajo. La calidad en la prestación del servicio es percibida como baja teniendo en cuenta la oportunidad de posicionamiento, penetración y crecimiento de mercado. Las estrategias de marketing no se han usado adecuadamente para apalancar las ventas y recaudo de cartera, y estos últimos, no están rentando lo necesario para apalancar el crecimiento. En términos generales la firma tiene fallas que requieren atención en diferentes áreas y así mismo grandes oportunidades de mejora.

10.3 ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO

Aplicando los indicadores financieros de la tabla siguiente a los estados financieros históricos de QS Consultores que aparecen en anexo B, se presentan

los resultados que muestran la situación actual de la empresa de acuerdo a los análisis de cada indicador.

Tabla 26. Indicadores Financieros

INDICADORES	FÓRMULA
Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Capital de trabajo	Activo Corriente(-) Pasivo Corriente
Capacidad de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Grado de Propiedad	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$
Rotación de cartera	$\frac{360 \times \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Facturación}}$
Rotación cuentas por pagar	$\frac{360 \times \text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo pro Variable}}$
Rentabilidad /ventas	$\frac{\text{Utilidad de ejercicio}}{\text{facturación}}$
Rentabilidad/Activo	$\frac{\text{Utilidad de ejercicio}}{\text{Activo Total}}$
Rentabilidad/Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad de ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$
EBITDA millones de \$	Utilidad operacional +depreciación+intereses+impuestos
Margen Ebitda	Ebitda/ Ingresos
EVA	NOPAT- COSTO DE CAPITAL
NOF	(Desembolsables (-) depreciación/360)días necesarios

Fuente: GARCÍA, Oscar León, (2005), Administración Financiera, Medellín, Digital Express Ltda.

Tabla 27. Resultados según Indicadores Financieros

INDICADORES	2010	2011	2012
Liquidez	1.57veces	4.86 veces	16.24 veces
Capital de trabajo	\$6'057.680	\$12'918.100	\$15'538.180
Capacidad de Endeudamiento	57%	19%	6%
Grado de Propiedad	43%	81%	94%
Rotación de cartera	39 días	58 días	153 días
Rentabilidad /ventas	1.92%	5.64%	2.47%
Rentabilidad/Activo	12.8%	35.4%	11.5%
Rentabilidad/Patrimonio	34.3%	43.8%	12.2%
EBITDA	\$6'198.320	\$13'559.500	\$4'660.000
Margen Ebitda	4.35%	12.3%	5.82%
EVA	\$1'301.698	\$3'664.828	(\$932.072)
NOF	\$15'071.585.000	\$16'649.142	\$32'929.000

Fuente: Estados Financieros de QS Consultores

Con base a los estados financieros históricos (Anexo B) es importante resaltar que la liquidez mejoró sustancialmente desde el 2010 al 2012 pasando de 1.57 veces a 16.24 veces, lo cual significa que en este año QS Consultores contó con un respaldo de \$16.24 por cada peso que debería pagar en el corto plazo, sin embargo, esta liquidez es aparente dado que el capital de trabajo del trienio analizado no es suficiente para atender las necesidades operativas de fondos (NOF), en 2012 el capital de trabajo fue de \$15'538.180 y la necesidad de \$32'929.000, lo que significa que la empresa requirió una suma de \$17'390.820 adicionales para poder operar sin contratiempos, motivo por el cual suspendió operaciones durante el año 2013 y 2014; es así que debe gestionar un apalancamiento externo de esta necesidad con la banca mipyne para reiniciar sus operaciones.

La capacidad de endeudamiento mejora considerablemente así como el grado de propiedad de la empresa, el 5.8% del activo total en 2012 pertenecía a los acreedores y el 94.1% a los propietarios, lo que le permite adquirir nuevas obligaciones financieras con la banca de inversión como el financiamiento del capital de trabajo.

La cartera es otra debilidad de QS, en 2010 se cobró cada 39 días, en 2011 cada 58 días y en 2012 cada 153 días, situación que no está dentro de las políticas de cobros establecidas en 30 días para pago de facturas de parte de los clientes.

Los indicadores de rentabilidad señalan un desempeño aceptable que muestra una deficiente capacidad de parte de la empresa para generar utilidades sobre las ventas del 1.92% en 2010 al 2.47% en 2012, sobre los activos totales del 12.8% en 2010 al 11.5% en 2012, inferior a la tasa de oportunidad del mercado financiero del 18% y sobre el patrimonio la rentabilidad fue del 34.3% en 2010 al 12.2% en 2012.

El indicador EBITDA “da una idea del potencial del negocio para liberar efectivo, mientras mayor sea el EBITDA más alto será el flujo de caja”⁴⁰, el resultado muestra una disminución dado que en 2010 fue de \$6'198.320 o 4.35% sobre facturación; en 2011 de \$13'559.500 equivalente al 12.3% sobre facturación y en 2012 de \$4'660.000 o el 5.82% sobre la facturación, resultados insuficientes para cubrir los compromisos del flujo de caja en materia de reposición de activos, intereses, impuestos e incremento del capital de trabajo; su cálculo consiste en sumar a las utilidades operacionales los montos correspondientes a depreciación, intereses e impuestos y el resultado se relaciona con la ventas para obtener el Margen EBITDA.

⁴⁰García, Oscar, Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Cali Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A, 1999

El valor económico agregado (EVA) resulta de restar al NOPAT o utilidades netas operacionales después de impuestos el costo ponderado del capital (WACC) que equivale al costo del pasivo según los intereses y el costo del patrimonio dado por la tasa de oportunidad del 18%, ambos costos sumados representan el costo de capital, denominado “promedio ponderado del costo de capital (WACC)”, que equivale a “la rentabilidad mínima que deben producir los activos de la empresa”⁴¹, en este sentido, se observa que QS Consultores generó valor económico agregado en 2010 por \$1'301.698 y en 2011 por \$3'664.888, sin embargo en 2012 la empresa destruyó valor por una suma equivalente a (\$932.072), resultado negativo que indica un costo ponderado de capital superior a las utilidades netas operacionales después de impuestos.

Esta situación financiera histórica de QS Consultores evidencia que la empresa debe encaminar una gestión hacia la banca mipyme a fin de lograr recursos financieros para optimizar el capital de trabajo y evitar el riesgo de una parálisis por no contar con los óptimos recursos que le permitan operar normalmente; además, una gestión orientada al cumplimiento de las políticas de cobros definida con plazos a 30 días otorgados a los clientes, un mejoramiento de la utilidad operacional a través de mayor facturación lo cual se reflejará en mejor indicador EBITDA y en una generación de valor económico agregado positiva en el tiempo.

10.3.1 Estimación de Ingresos 2015-2017. Los resultados históricos fundamentan las proyecciones de ingresos futuros para QS Consultores con base a la participación esperada en el mercado nacional según la encuesta y de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- QS Consultores tomará crédito para capital de trabajo por \$17'390.820 a una tasa del 12% anual pagadera mensualmente, lo que incrementará los gastos operativos por concepto de intereses en una suma de \$1'140.840 calculados según expresión financiera siguiente.

⁴¹ Ibid

$$cuota = VP \frac{(1 + i)^n \times i}{(1 + i)^n - 1}$$

En donde:

a = amortización mensual

VP = Valor presente \$17'390.820

i = tasa de interés del 12% anual

n = 12 meses

Reemplazando en la fórmula se obtiene:

$$a = \frac{17'390.820 (1.01)^{12} * 0.01}{(1.01)^{12} - 1}$$

$$a = 17'390.820 (0.0888)$$

$$a = \$ 1'544.305$$

Debe amortizar 12 cuotas por ese valor en un año para un total de \$ 18'531.660; a capital \$17'390.820 y a intereses \$ 1'140.840

Estos intereses afectan los gastos operativos para el 2015, los cuales se estiman en \$84'874.264 más los intereses de \$1'140.840 para un gasto total de \$86'015.104, con base a los gastos del 2012

-El crédito para capital de trabajo incrementa el activo corriente y por lo tanto el activo total proporcionalmente al valor del crédito, es así que el Activo Total para 2015 se estima en \$31'191.360.

-Teniendo en cuenta a expectativa del propietario de lograr un rendimiento sobre inversión (ROI) del 35%, la utilidad esperada será de \$ 10'916.976 para 2015

- El margen de contribución histórico del 95.3% se afectará por una mayor inversión en mercadotecnia como estrategia para mayor posicionamiento y fidelización de clientes, por lo tanto el margen de contribución para 2015 y siguientes será del 77.36%

Con los parámetros anteriores que constituyen metas financieras que deben lograrse para mayor productividad y competitividad, se determinan los ingresos futuros según expresión financiera siguiente, manteniendo congeladas las tarifas de servicios para un trienio a fin de consolidar el posicionamiento esperado en el mercado

$$INGRESOS = \frac{UTILIDAD ESPERADA + GASTOS OPERATIVOS}{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

$$INGRESOS = \frac{\$10'916.976 + 86'015.104}{0.7736}$$

INGRESOS EN 2015 = \$125'300.000

Tabla 28. Presupuesto de Ingresos 2015-2017

PRESUPUESTO DE INGRESOS		2015		2016		2017	
Servicios	Tarifas(6)	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos
SUH (1)	\$1'700.00	39	\$66'300.000	43	\$73'100.000	46	\$78'200.000
PAMEC (2)	\$2'300.00	6	\$13'800.000	8	\$18'400.000	10	\$23'000.000
SA (3)	\$2'800.000	5	\$14'000.000	7	\$19'600.000	8	\$22'400.000
RSS (4)	\$600.000	52	\$31'200.000	55	\$33'000.000	60	\$36'000.000
TOTALES (5)		102	\$125'300.000	113	\$144'100.000	124	\$159'600.000

Fuente: base a resultados de la investigación y estados financieros históricos

- (1) Sistema Único de Habilitación
- (2) Plan de Auditoría para el mejoramiento de la Calidad
- (3) Sistema de Acreditación
- (4) Reporte a la Superintendencia de Salud
- (5) Participación esperada del 5% del potencial del mercado nacional, esta participación aumenta en los años siguientes debido a la mayor inversión en mercadotecnia.
- (6) Las tarifas se mantienen constantes en el trienio para mayor competitividad y fidelización de clientes.

11. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA QS CONSULTORES

11.1 MATRIZ DOFA

Se realizó la formulación estratégica utilizando una metodología DOFA, para diseñar los planes de acción para la empresa QS Consultores.

La matriz DOFA es una herramienta estratégica de diagnóstico que permite vislumbrar en qué situación se encuentra una organización. Este conjunto de documentos describe los aspectos principales de este análisis y sus aplicaciones⁴².

La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación⁴³.

Como se observa en el siguiente cuadro, el análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los diferentes factores evaluados en el ambiente interno y externo del capítulo anterior, para establecer las estrategias necesarias para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación requerida para desarrollar acciones coherentes con la realidad actual de la empresa y las expectativas futuras de crecimiento.

⁴²HEINZ, Weirich. Matriz DOFA. Revista Virtual Pro. (en línea) (citado octubre de 2013). Disponible en Internet en: http://www.revistavirtualpro.com/ediciones/herramientas_de_planeacion_estrategica_matriz_dofa-2011-09-01_7

⁴³GERENCIE.COM. ¿Para qué sirve la matriz DOFA?(en línea) (citado octubre de 2013). Disponible en Internet en: <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

Tabla 29. Matriz DOFA

		FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
		1 Los servicios tienen precios justos	1 Baja participación de mercado
		2 Base de datos apropiada de los clientes	2 No se usan herramientas de marketing
		3 Buen servicio ofrecido a los clientes	3 Baja gestión de clientes
		4 Selección adecuada de los proveedores	4 No hay incentivos para el personal
		5 Ágil y oportuna toma de decisiones.	5 Estructura financiera inadecuada
		6 Buena comunicación y coordinación entre áreas	6 Baja rentabilidad de la inversión
		7 Baja rotación de empleados y ausentismo	7 Pobre generación de capital de trabajo
		8 Flexibilidad ante los cambios y aprendizaje de errores	8 Cultura organizativa deficiente
		9 Las compras se ciñen a un presupuesto.	9 No existen controles administrativos adecuados
			10 No existe programa de capacitación a empleados
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO	
1 Nuevo proyecto de reforma a la salud.	1 Fortalecer la calidad de los servicios mediante el diseño de sus procesos en un Sistema de Gestión de Calidad. (F2, F3, F4, F8, O1, O10, O12, O13).	1 Implementar un sistema de información contable para planificar el flujo de efectivo y contar con información actualizada y veraz para la toma de decisiones. (D5, D6, D7, O3, O4, O5, O7, O8, O9).	
2 Programas de inversión social e infraestructura por el gobierno nacional.	2 Redefinir el direccionamiento estratégico hasta el año 2017 incorporando las directrices estratégicas. (F5, F6, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O14, O15).	2 Optimizar el uso de redes sociales, página web con plataforma interactiva y sistemas de gestión de clientes (D1, D2, D3, O7, O8, O9).	
3 El banco de la República realiza revisión al alza del pronóstico de crecimiento de la economía con un 5% como cifra más probable para él 2014.	3 Incrementar los servicios de la firma con la apertura de nuevas líneas de negocio con plataformas virtuales y pagos en línea (diversificación del portafolio) estableciendo estrategia en precios. (F1, F2, F3, F5, F6, F8, O7, O8, O9, O13, O14, O15).	3 Gestionar créditos para iniciar los proyectos de mejoramiento y compra de software. (D1, D2, D6, D7, D9, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9).	
4 Producto Interno Bruto (PIB) cerró en el 6.4%al 1erQ de 2014. Crecimiento del 2,3% versus el trimestre inmediatamente anterior.	4 Incorporar el crecimiento en el mercado virtual y consolidación de clientes actuales como objetivo estratégico de la empresa. (F2, F3, F8, O8, O9).	4 Diseñar mecanismo para la identificación constante de necesidades de clientes. (D2, D3, O1, O1, O2, O6, O10, O11, O12).	
5 Estabilidad de la tasa de interés por el Banco de la República en el 4,5%.	5 Controlar los niveles de satisfacción del cliente e incluir programas de fidelización, para mantener y aumentar la participación en el mercado. (F1, F2, F3, F6, O6, O7, O8, O9).		
6 Inversión en protección social debido al incremento de los fondos del orden departamental.	6 Establecer planes de formación en nuevas líneas de negocio para incursionar en nuevos mercados nacionales en línea. (F3, F5, F7, F8, O1, O7, O8).		
7 Rezago tecnológico del sector de consultoría en el uso de herramientas informáticas.			
8 Uso de información relevante en la nube para los stakeholders garantizando confiabilidad, rapidez y confiabilidad de la información.			
9 Nuevas y mejores técnicas virtuales de recolección y disponibilidad de información. (Plataforma Virtual).			

10	Implementación de políticas gubernamentales orientadas al reciclaje.			
11	Divulgación de los subsistemas de información sobre uso y disposición final de recursos naturales. Reportes IDEAM			
12	Prestación de servicios de consultoría a contratistas de convocatorias públicas.			
13	Necesidad de que las empresas del sector salud certificadas se alineen con el SOGCS.			
14	Incremento en la exigencia de cumplimiento por parte de los organismos de vigilancia y control.			
15	Cambio en la normatividad de los regímenes nacionales de salud. (nuevos decretos, resoluciones y anexos técnicos expedidos por el ministerio de salud y protección social)			
	AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA		ESTRATEGIAS – DA
1	Baja gestión de políticas públicas del ministerio de salud y protección social en la región.	1 Ampliar los servicios de la firma diversificando el riesgo abriendo nuevas líneas de negocio (aplicaciones móviles en salud y bienestar, capacitaciones y conferencias). (F1, F4, F7, A3, A6, A9, A12).	1	Diseñar y poner en marcha un plan de marketing a mediano plazo para posicionar los servicios de la empresa en el mercado. (D1, D2, D3, A5, A12).
2	Inestabilidad en la independencia de los poderes del estado.	2 Implantar planes de formación interna para incursionar en nuevas líneas de negocio. (F3, F5, F8, A3, A9, A12).	2	Estructurar un plan de incentivos por cumplimiento de compromisos que permita a los empleados crecer personal, profesional y económicamente en la empresa en el largo plazo. (D9, D1, A2, D3, D4, D5, A6, A7, A8, A9, A10).
3	Falta de políticas públicas de apoyo a los emprendedores y microempresarios.	3 Establecer mecanismos para hacer seguimiento de resultados de procesos y tomar las acciones a que haya lugar SGC. (F2, F3, F6, F8, A9).	3	Contrarrestar la competencia con programas de fidelización de clientes CRM. (D1, D2, D3, A8, A9).
4	Incremento de la corrupción y la pobre ejecución del presupuesto público en salud.			
5	Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2doQ del 2014 variación acumulada del 2,73%, tasa superior en 0,96 al mismo periodo del 2013, 1.77%			
6	Tasa de desempleo 9,3% al 2doQ del 2014.			
7	Caída constante del Bolívar Fuerte Venezolano frente al peso Colombiano, promedio \$23.50 2doQ 2014.			
8	Tasa de desempleo nacional del 9,3%. Desempleo en zona de frontera con del 15%			
9	Debilitamiento del sistema educativo tradicional			
10	Desigualdad económica en el oriente colombiano. Distribución inequitativa del ingreso.			
11	Inversión en consultoría en época de recesión.			
12	Nivel educativo y profesionalización del recurso humano.			

11.2 METODOLOGÍA DE ANSOFF.

Con el objeto de establecer la posición estratégica de la empresa y posterior definición de la acción a seguir, se aplicó cuestionario a los colaboradores Gerente, Director comercial, el Asistente Administrativo y Contador Externo, resultados que permitirán un diagnóstico del entorno con una visión holística del negocio.

El cuestionario presenta dos grupos de preguntas, el primero se refiere al ambiente externo, que de acuerdo a valoración permitirá establecer las oportunidades o amenazas, siendo las primeras con calificaciones positivas y las segundas con calificaciones negativas. El segundo grupo de preguntas corresponde al ambiente interno, cuya ponderación establecerá las fortalezas y debilidades de la empresa si la calificación es positiva o negativa respectivamente.

El método utilizado se denomina “Matriz Ansoff”, que mostrará cuatro cuadrantes o escenarios en los cuales pueden estar ubicados nuestros productos frente al mercado, posición que determinará la naturaleza de las estrategias a seguir.

Las respuestas muestran los siguientes resultados:

Tabla 30. Resultados de la Posición Estratégica Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5	TOTAL	PROMEDIO	O	A
Cultura de Asociación								1	3		-15	-3,8		x
Nivel de Ingresos							2	2			-10	-2,5		x
Potencial del Mercado		1		3							10	2,5		
Crecimiento de desempleo 9,3% al 2doQ del 2014.									4		-16	-4,0		x
Competencia								1	3		-15	-3,8		x
Caída Constante del precios del Bolívar Fuerte.								1	3		-15	-3,8		x
Portafolio del sector financiero tasas de interés favorable.				2	2						6	1,5	x	

FACTORES EXTERNOS	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5	TOTAL	PROMEDIO	O	A
Ubicación geográfica		4									16	4,0	x	
Situación fronteriza							1	3			-11	-2,8		x
Avance tecnológico	3	1									19	4,8	x	
Total Exógenos	3	6	0	5	2	0	3	8	13	0	-31	-8		X

Tabla 31. Resultados de la Posición Estratégica Factores Internos

Factores Internos	5	4	3	2	1	1	-2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	F	D
Desarrollo de nuevos servicios.						3	1				-5	-1,3		x
Liderazgo		3	1								15	3,8	x	
Ambiente organizativo.		4									16	4,0	x	
Calidad del Servicio Actual.				1	3						5	1,3	x	
Talento humano				4							8	2,0	x	
Planes de mercadotecnia							1	3			-11	-2,8		x
Incentivos para colaboradores.							4				-8	-2,0		x
Planes publicitarios							3	1			-9	-2,3		x
Posibilidad de apalancamiento financiero				4							8	2,0		x
Medición y análisis de procesos.						1	3				-7	-1,8		x
Total Endógenos	0	7	1	9	3	4	12	4	0	0	12	0,3	X	

Fuente: basado en los resultados del cuestionario

Estos resultados indican que los directivos de la empresa perciben un ambiente externo negativo (- 0.8), afectado principalmente por la falta de cultura hacia la asociación, los altos índices de desempleo, el crecimiento de la competencia y la situación fronteriza negativa en general.

El ambiente interno se percibe positivamente (+ 0.3), principalmente por la capacidad de liderazgo, posibilidad de apalancamiento financiero y buen clima organizativo.

Según las calificaciones obtenidas, se puede señalar que considerado las fortalezas percibidas, éstas pueden ser aprovechadas para mitigar los efectos e impactos externos, con estrategias adecuadas que le permitan una mayor productividad y competitividad.

11.3. MATRIZ ANSOFF

La **Matriz Ansoff, (Producto/Mercado)** permite visualizar el escenario en el cual la empresa desarrolla sus actividades, posición que es determinada según el cuestionario aplicado para este propósito y cuyos resultados mostraron una calificación hacia lo externo de -0.8 y hacia lo interno de + 0.3, que al ser trasladadas a las coordenadas X y Y, siendo X los factores internos y Y los factores externos.

Los pasos siguientes deben ser tenidos en cuenta para la construcción de la Matriz Ansoff:

1. Seleccionar variables para cada dimensión ya sean externas o internas, las cuales aparecen en el cuestionario.
2. Valorar de + 1 (peor) a +5 (mejor) y (-) 1 (mejor), -5 (peor) cada variable ya sea interna o externa.
3. Calcular la calificación ponderada promedio por cada dimensión, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión, dividiéndolas entre la cantidad de variables por dimensión (promedio x dimensión).
4. Anotar las calificaciones promedios en el eje correspondiente de la matriz.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto en X sumar las descalificaciones del eje Y y anotar en Y.
6. Trazar un vector direccional desde origen de la matriz Ansoff por el nuevo punto de intersección.

La ubicación del vector o resultante indicará la posición estratégica de la empresa y por lo tanto la tipología de las estrategias que deben desarrollarse, según el caso.

La integración hacia delante es controlar a los distribuidores y clientes, hacia atrás, es controlar al proveedor y suministros y horizontal una integración con clientes especiales este grupo de estrategias son de carácter ofensivo cuando la empresa tiene más fortalezas que debilidades y opera en un mercado de rápido crecimiento.

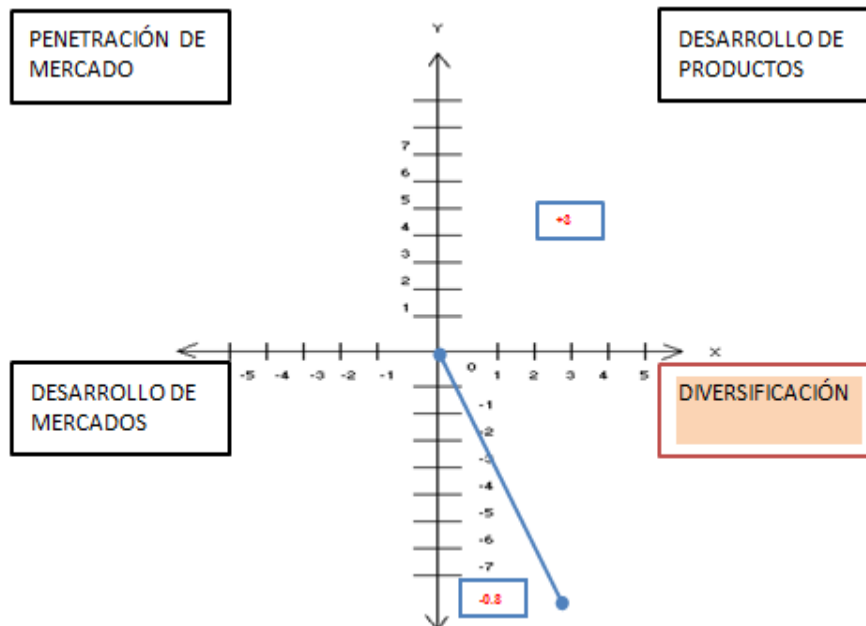
Las competitivas corresponden a penetración en el mercado, procuran mayor presencia en los mercados de interés, desarrollo del mercado y del producto, con investigación, segmentación, publicidad y marcas.

Las conservadoras se refieren a estrategias de diversificación, como concéntrica que consiste en agregar nuevos productos o servicios relacionados, la conglomerada en agregar nuevos productos o servicios no relacionados pero que son complementarios o sustitutos.

Las defensivas consideran estrategias de coinversión o alianzas de empresas en participación o jointventure; estrategias de desinversión que corresponden a la venta de activos debido a la caída de la demanda, o estrategias de liquidación de la empresa cuando los directivos consideren que generará pérdidas en el corto plazo.

Estos grupos de estrategias pueden combinarse según la conveniencia, pero con más énfasis en el grupo de estrategias que señale la matriz de Ansoff la cual se presenta a continuación y que permite visualizar la posición estratégica de Qs consultores.

Gráfica 1. Matriz Ansoff Qs Consultores.



Al identificar el valor -0.8 en el eje de Y, el valor de $+0.3$ en el eje de X, al proyectar los puntos e interceptarlos, resulta el vector que de inicia en el corte de las coordenadas hasta el punto que resulta de la intersección, como se aprecia en el gráfico anterior, el cual indica que la posición estratégica de la empresa es de tipo **conservadora** lo cual implica el establecimiento y desarrollo con mayor énfasis de estrategias **de diversificación de productos y nuevos mercados**.

Esta posición estratégica conservadora requiere a su vez de **diversificación de precios**, a través del ofrecimiento de descuentos comerciales y adicionalmente descuentos financieros por pronto pago, a fin de estimular el consumo y fortalecer los flujos de caja.

Como se aprecia en el gráfico, el vector señala que la posición estratégica conservadora muestra una marcada tendencia hacia una posición **estratégica defensiva**, lo cual indica que la empresa debe establecer estrategias de tipo **coinvertición** o alianzas estratégicas con otros socios que pueden ser

formalizadas a través de un proceso que estimule y fortalezca la productividad y competitividad que espera alcanzar la firma en el corto plazo.

11.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO CANVAS

Para el desarrollo del modelo se realizó un “cuarto de estrategia” con todo el equipo de trabajo, en donde se analizó la firma con un enfoque de innovación y creatividad donde cada miembro aportó ideas desde su conocimiento y experiencia, arrojando como resultado enunciados que orientaron la reflexión y que fueron calificados individualmente. El desarrollo de la metodología se encuentra en el apartado de anexos de este documento por lo que a continuación se entregan el resultado final del modelo.

11.4.1. Propuesta de valor. El desarrollo de la propuesta de valor para Qs Consultores partió de la identificación de las necesidades de los clientes y consistió resolver los problemas y convertirlos en oportunidades. El objetivo principal es prestar servicios de consultoría por medio de una plataforma virtual especializada en el sector salud que contenga todos los requisitos normativos requeridos para habilitar y acreditar sus servicios de salud frente a las entidades de vigilancia y control del orden municipal, departamental y nacional, brindando soporte en línea y descarga de documentos. Utilizando componentes de diseño que facilitan la comprensión de los contenidos y personalizando las descargas cuando el cliente lo considere necesario. Otros atributos que la solución aporta como valor al cliente es su responsabilidad ambiental, puesto que se evita la impresión innecesaria de documentos de consulta. Es una herramienta de bajo costo que él cliente puede cancelar en línea con tarjeta de crédito o débito y adicionalmente con accesibilidad permanente desde cualquier equipo de cómputo o dispositivo móvil.

11.4.2. Segmento de Mercado. El mercado natural para nuestra propuesta de valor es el sector salud, esto incluye las IPS especialmente las de primer nivel de complejidad y los profesionales independientes en salud, tales como médicos generales, oftalmólogos, optómetras, ortodoncistas, dermatólogos, pediatras entre otros, que conforman un gran segmento de mercado de fácil acceso por la disponibilidad de información en bases de datos. Adicionalmente se espera ampliar el portafolio en la plataforma virtual de manera que se puedan prestar nuevos servicios a nuevos sectores económicos de interés para los servicios de consultoría.

11.4.3. Relaciones con los clientes. Para el nuevo modelo de negocio, mantener comunicaciones efectivas, oportunas y constantes con los clientes resulta de gran importancia. Para esto, Qs Consultores debe implementar un servicio de call center especializado que brinde soporte en línea en horarios extendidos a clientes actuales y potenciales, este servicio telefónico deberá abarcar tres objetivos fundamentales, mercadeo y ventas, servicio al cliente y soporte técnico, así mismo, la plataforma virtual deberá permitir generar relaciones de largo plazo con los clientes, mediante el desarrollo de cursos virtuales de formación y capacitación en línea, junto con el envío de newsletters, con ofertas comerciales, recomendaciones, recordatorios etc.

11.4.4. Canales. Para resolver la pregunta de cómo entregar la propuesta de valor, Qs Consultores, podrá utilizar herramientas básicas como llamadas telefónicas, internet con el uso de la plataforma virtual, video llamadas y el email corporativo, dropbox corporativo para compartir archivos y contenidos en la nube, correo físico certificado para entrega de licencias, visitas in situ cuando el cliente así lo solicite dentro del paquete de servicios adquirido.

11.4.5. Recursos clave. Al definir capacidades que son ineludibles para generar valor al cliente se pueden enunciar, un call center con plan de telefonía con

llamadas ilimitadas nacionales todos destino (pbx), hardware para soportar la plataforma virtual (hosting), personal calificado operativamente para brindar el soporte requerido en los aspectos anteriormente mencionados y el apalancamiento financiero.

11.4.6. Actividades claves. Las actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente como son el desarrollo y mejoramiento continuo de la plataforma virtual interactiva, la creación de aplicaciones móviles compatibles con la plataforma virtual, los servicios de mantenimiento y soporte técnico, las estrategias de comunicación y publicidad.

11.4.7. Asociaciones clave. Con el propósito de optimizar los recursos de la firma, ser eficientes y sumar fuerzas para llegar a más clientes, Qs Consultores, podría establecer alianzas estratégicas con una firma de programadores y diseñadores gráficos que aporten al desarrollo de la plataforma virtual, el diseño y desarrollo de aplicaciones móviles de utilidad en la prestación de servicios de salud. Estas alianzas estratégicas apoyarían el logro de los objetivos comunes teniendo en el centro de la estrategia al cliente.

11.4.8. Ingresos. Las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de la propuesta de valor a los clientes en Qs Consultores, deberán ser generadas principalmente por la venta de los paquetes de servicios entre los que se destacan: el Sistema único de habilitación en salud (SUH), el programa de auditorías para el mejoramiento de la calidad (PAMEC), el sistema único de acreditación (SUA) y los reportes de suficiencia patrimonial y financiera a la superintendencia de salud. Igual mente las visitas de auditoría y capacitaciones in situ, la cuota de sostenimiento por conceptos servicio en línea y renovación de las licencias son fuertes viables de ingresos, de igual manera los cursos de formación, el lanzamiento de nuevas versiones y aplicaciones móviles también generarían recursos importantes a futuro, sin embargo, para nuestro caso de estudio nos

centraremos en los cuatro primeros servicios que constituyen el centro del negocio.

11.4.9. Costes. Los costos para el desarrollo de la idea de negocio son diversos, entre los más importantes se pueden destacar el diseño y desarrollo de la plataforma virtual y las aplicaciones móviles, el alquiler de la oficina, el plan mensual de telefonía, instalación del call center junto con el (pbx), la compra del mobiliario, los equipos de cómputo, impresoras, el hardware incluyendo el (hosting) para alojar la plataforma virtual, la publicidad inicial en medios tradicionales y en páginas web entre otros. También resulta un costo importante la nómina incluyendo fija y variable representada en las comisiones por venta del personal comercial y viáticos cuando sea necesario.

A continuación se presentan los resultados detallados para cada uno de los elementos del modelo CANVAS.

Tabla 32. Resultados detallados de los elementos del modelo CANVAS.

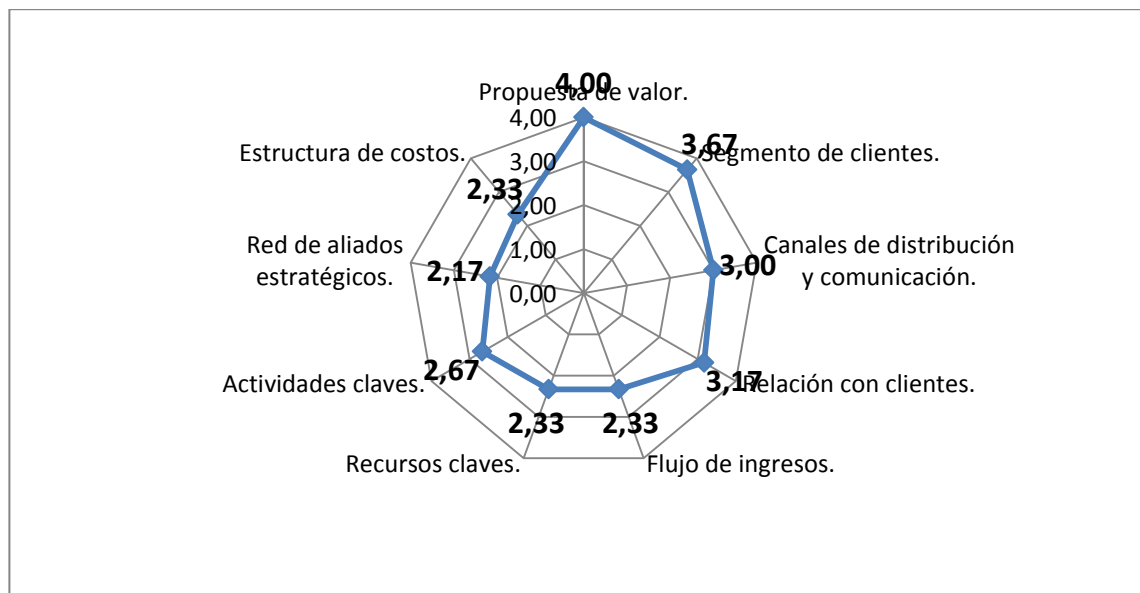
COMPONENTE	ASPECTO	PUNTUACIÓN
CANVAS	Propuesta de valor.	4,00
	Segmento de clientes.	3,67
	Canales de distribución y comunicación.	3,00
	Relación con clientes.	3,17
	Flujo de ingresos.	2,33
	Recursos claves.	2,33
	Actividades claves.	2,67
	Red de aliados estratégicos.	2,17
	Estructura de costos.	2,33
Resultado Promedio		2,87

La valoración, según la metodología es de 2,87 puntos en promedio, apenas 0.37 puntos sobre el mínimo aceptable de $\geq 2,5$ puntos, pero mostrando grandes oportunidades de mejora en aspectos como red de aliados estratégicos, flujo de ingresos, recursos claves y estructuras de costos, así mismo se presentan

fortalezas importantes en la propuesta de valor, segmento de clientes y relación con los clientes; elementos que se convertirían en el punto de anclaje para generar una estrategia creativa que podría incorporar al modelo de negocio un enfoque hacia las tecnologías de la información.

Este nuevo concepto de diversificación del negocio, orientado a nuevos productos y nuevos mercados, incorpora a las metodologías tradicionales de consultoría conceptos novedosos para masificar a bajos precios información vital para el mercado objetivo de Qs Consultores IPS y Profesionales independientes.

Gráfica 2. Resultados de CANVAS



Fuente: Resultado trabajo del autor

Elementos como la generación de una red de aliados estratégicos, recursos claves, flujo de ingresos y la estructura de costos, constituyen aspectos con amplias oportunidades de mejora, pero que apoyados en factores como la propuesta de valor, segmento y relaciones con los clientes entre otros, hacen de las nuevas estrategias de diversificación de Qs Consultores alternativas importantes para la generación de valor a todos los stakeholders.

11.5 PLANEACIÓN ESTRATEGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA

Para realizar la formulación estratégica fue necesaria la definición de los proyectos estratégicos que han de integrar el plan de acción a partir de todas las estrategias definidas en la matriz DOFA.

Serna⁴⁴, menciona que los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos propuestos.

Para la firma Qs Consultores las estrategias se componen por los factores de éxito que debe desarrollar el área gerencial, comercial y operativa, consistentes con los objetivos corporativos y con la prestación del servicio. Para esto, es necesario que cada objetivo corporativo esté relacionado con uno o más proyectos estratégicos, con el fin de identificar, priorizar y racionalizar el uso de los recursos.

Se desarrolló una matriz de correlación, para verificar la forma como los proyectos estratégicos presentados a partir del análisis DOFA están relacionados con los objetivos corporativos de la firma Qs Consultores.

Con el gerente y el equipo de trabajo de la firma Qs Consultores se definieron los siguientes Objetivos Corporativos que le permitirán a la empresa trabajar de manera integral en el fortalecimiento de la gestión para el crecimiento y consolidación de la organización en el mercado.

⁴⁴SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos Bogotá, 2008.

Figura 5. Objetivos Corporativos de la firma Qs Consultores.



Tabla 33. Objetivos Corporativos de la firma Qs Consultores.

No.	Objetivo	Ejecución Actual	Meta	Tiempo
1	Ser una empresa con reconocimiento y liderazgo de Consultoría en Línea a Nivel Nacional. (Plataforma Virtual y Pagos en Línea).	Sin reconocimiento en Consultoría en Línea.	Liderazgo Nacional de Consultoría en Línea.	Diciembre 2017
2	Aumentar los niveles de rentabilidad.	Rentabilidad / Ventas 2.47% /2012	Alcanzar un 14% de rentabilidad.	Diciembre 2017
3	Buscar siempre la plena satisfacción de los clientes.	Sin Medición actual de satisfacción de Clientes.	Lograr el 90% de satisfacción.	Diciembre 2017

Tabla 34. Matriz De Correlación De La Formulación Estratégica Funcional Y Operativa.

OBJETIVOS CORPORATIVOS	Liderazgo Nacional de Consultoría en	Aumentar los niveles de rentabilidad	Buscar siempre la plena satisfacción de los clientes.
ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y OPERATIVAS			
Redefinir el direccionamiento estratégico para el año 2017 incorporando las nuevas directrices estratégicas.	X	X	X
Incrementar los servicios de la firma con la identificación constante de necesidades de clientes.	X	X	
Incorporar el crecimiento del mercado virtual y consolidación de clientes actuales como objetivo estratégico de la empresa.	X	X	X
Implementar un sistema de información contable para planificar el flujo de efectivo y contar con información actualizada y veraz para la toma de decisiones.	X	X	X
Gestionar créditos para iniciar los proyectos de mejoramiento y compra de software.		X	
Estructurar un plan de incentivos que permita a los empleados crecer personal, profesional y económicamente en la empresa en el largo plazo		X	X
Controlar los niveles de satisfacción del cliente e incluir programas de fidelización, para mantener y aumentar la participación en el mercado.			X
Optimizar el uso de redes sociales, página web interactiva y sistemas de gestión de clientes.	X		X
Diseñar un plan de marketing a mediano plazo para posicionar los servicios de la empresa en el mercado.		X	X
Fortalecer la calidad de los servicios mediante el diseño de sus procesos en SGC.			X
Establecer planes de formación en nuevas líneas de negocio para incursionar en nuevos mercados.		X	X

12. NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1 NUEVA MISIÓN

El compromiso de Qs Consultores es prestar servicios de auditoría y consultorías en Sistemas de Gestión, a través de servicios innovadores y de alta calidad orientados hacia el mejoramiento continuo garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante un equipo de profesionales altamente calificados cuyo propósito es apoyar a nuestros clientes en su desarrollo y consolidación empresarial.

12.2 NUEVA VISIÓN

Qs Consultores será para el año 2017 la firma líder a nivel nacional en la prestación de servicios de auditoría y consultoría en materia de gestión para el sector salud, reconocidos como un equipo innovador en la identificación y solución de las necesidades de nuestros clientes, poniendo a su servicio herramientas tecnológicas interactivas aplicando metodologías que generen alto valor a todas las partes interesadas.

12.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Hacer siempre lo correcto: Principio que nos invita a realizar lo que es debido en el momento preciso, dejando de lado los intereses personales e individuales y dando preponderancia al bienestar común.

- La ética: Todas las acciones de los colaboradores se basarán en un marco de honestidad que garantice a los stakeholders la transparencia en todas las actividades propias de la empresa.
- El respeto: Elemento indispensable en el desarrollo de las actividades diarias con clientes, proveedores, compañeros de labor, en la cual las diferencias, sociales, ideológicas, económicas y culturales sean respetadas y convertidas en aportes a la innovación y en la generación de valor para la empresa.

12.4. MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica⁴⁵.

Con el equipo directivo de la firma Qs Consultores se desarrolló un mapa estratégico para establecer la dinámica de las estrategias propuestas en la generación de valor para la empresa, considerando las diferentes áreas y procesos que conforman la empresa.

Se tomó como base el modelo de cuadro integral de mando para interrelacionar las estrategias con el enfoque financiero, cliente, procesos y aprendizaje, con el fin de coordinar los esfuerzos y la disposición de recursos. Estos mapas estratégicos proporcionan una representación visual de los objetivos fundamentales de una empresa y las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el desempeño de la

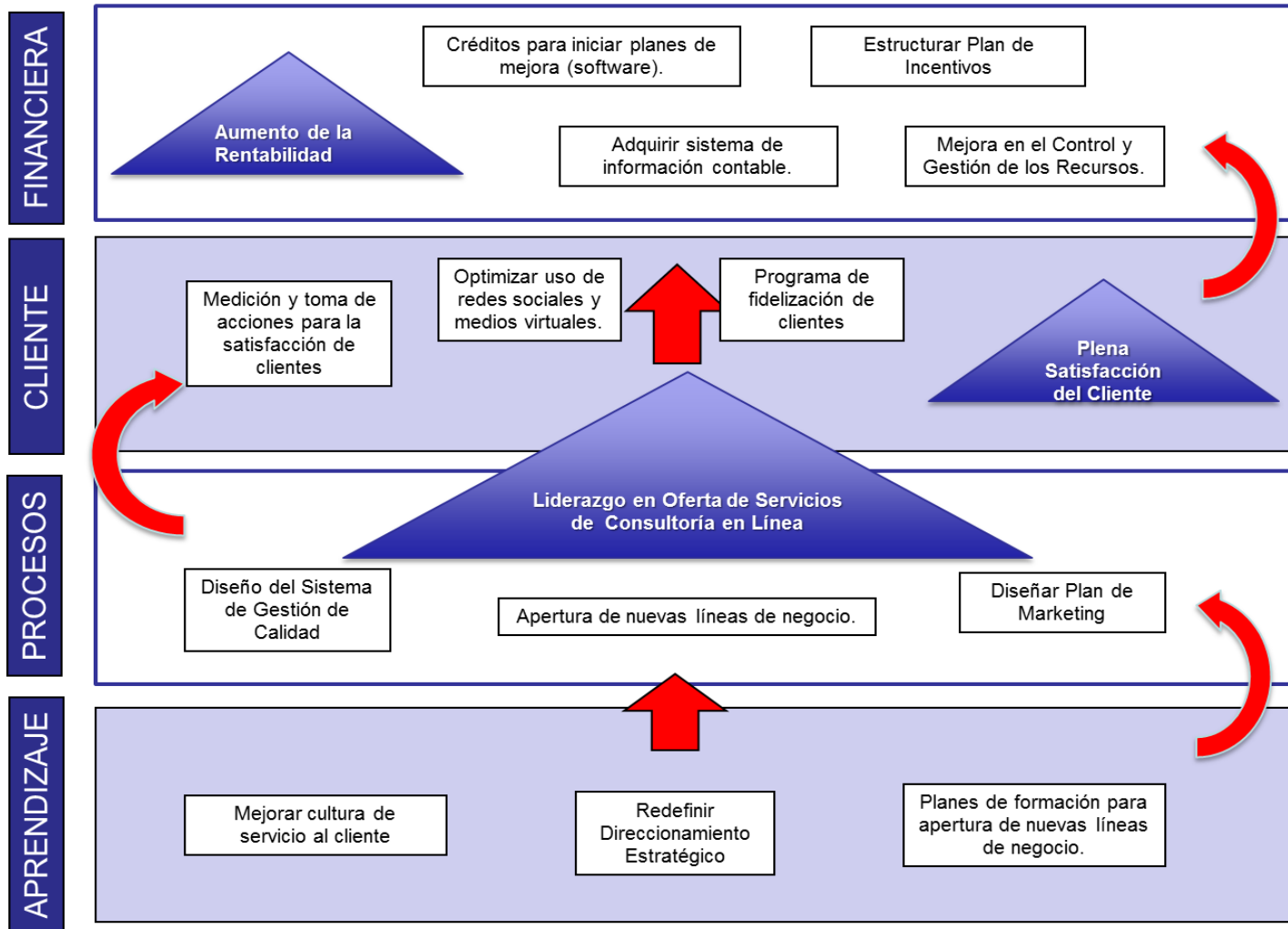
⁴⁵ OOCITIES. Mapas estratégicos. (en línea) (citado 18 abril 2013). Disponible en Internet en: <http://www.oocities.org/es/alejandrocorreay/e2-bsc/Foro.htm>

organización⁴⁶.

En el siguiente esquema se observa la manera como se organizaron las estrategias como elementos funcionales del mapa estratégico para integrarlo en cada perspectiva del cuadro integral de mando. Las acciones impulsoras de valor partes de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, que es necesaria para mejorar los procesos y por lo tanto la eficacia en el mercado con los clientes, que de manera directa se verá reflejado en el liderazgo y rentabilidad de firma en la región.

⁴⁶Ibid.

Figura 6. Mapa estratégico para la firma Qs Consultores



13. PLANES DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA QS CONSULTORES

13.1 DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

A partir de la información obtenida en el cuadro anterior (véase el cuadro No.18) y en el mapa estratégico (véase la figura No.6), se definieron los proyectos asociados a las acciones que se deben desarrollar. Para asegurar el cumplimiento en la ejecución de los planes se asignó un responsable, definido por la gerencia de la empresa.

Los objetivos estratégicos definidos son:

- Liderazgo, diversificación del portafolio y reconocimiento nacional como empresa de consultoría de servicios en línea.
- Solidez y rentabilidad de financiera.
- Mejoramiento de la satisfacción de los clientes.

Tabla 35. Definición de proyectos estratégicos

Nombre del proyecto	Estrategias	Área responsable
Liderazgo, diversificación del portafolio y reconocimiento como empresa de consultoría de servicios en línea.	Redefinir el direccionamiento estratégico para el año 2017 incorporando las nuevas directrices estratégicas.	Gerencia – Líder comercial
	Incrementar los servicios de la firma con la identificación constante de necesidades de clientes.	Gerencia – Líder comercial
	Incorporar el crecimiento del mercado en línea y consolidación de clientes actuales como objetivo estratégico de la empresa.	Gerencia – Líder comercial

Nombre del proyecto	Estrategias	Área responsable
Solidez y rentabilidad de financiera.	Implementar un sistema de información contable para planificar el flujo de efectivo y contar con información actualizada y veraz para la toma de decisiones.	Contabilidad
	Gestionar créditos para iniciar los proyectos de mejoramiento y compra de software.	Gerencia
	Estructurar un plan de incentivos que permita a los empleados crecer personal, profesional y económicamente en la empresa en el largo plazo	Gerencia – Líder comercial
Mejoramiento de la satisfacción de los clientes.	Controlar los niveles de satisfacción del cliente e incluir programas de fidelización, para mantener y aumentar la participación en el mercado.	Gerencia
	Optimizar el uso de redes sociales, página web interactiva y sistemas de gestión de clientes.	Gerencia – Líder comercial
	Diseñar un plan de marketing a mediano plazo para posicionar los servicios de la empresa en el mercado.	Gerencia – Líder comercial
	Fortalecer la calidad de los servicios mediante el diseño de sus procesos en SGC.	Gerencia – Asistente Administrativo
	Establecer planes de formación en nuevas líneas de negocio para incursionar en nuevos mercados.	Gerencia – Líder comercial

13.2 PLANES DE ACCIÓN.

Trazar planes de acción concretos es fundamental para la ejecución de la estrategia, si estos planes no tienen el alcance adecuado difícilmente se llegará al cumplimiento de las expectativas. “Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por los miembros de la organización, en un plazo de tiempo específico, utilizando un una serie de recursos asignados para lograr el fin de la planificación estratégica”⁴⁷.

⁴⁷MINISTERIO DE SALUD. Que es un plan de acción. (en línea) (citado 18 abril 2013). Disponible en Internet en:

Cada plan de acción fue desarrollado con las personas y/o áreas responsables de su ejecución, buscando responder objetivamente qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones definiendo el indicador relacionado, las acciones puntuales a realizar, el horizonte de tiempo, las metas, los recursos y las posibles limitaciones.

Tabla 36. Liderazgo, ampliación del portafolio y reconocimiento en el mercado.

Proyecto estratégico			Responsable:			
Liderazgo, ampliación del portafolio y reconocimiento en el mercado.			Gerente			
Acciones estratégicas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitantes
	Inicio	Final				
Redefinir el direccionamiento estratégico para el año 2017 incorporando las nuevas directrices estratégicas.	01/09/2014	30/12/2014	Cumplir con la aplicación de toda la metodología establecida en la literatura consultada para la reelaboración del direccionamiento estratégico.	Gerencia – Líder comercial	Metodológicos, económicos y de tiempo,	Ninguna.
Incrementar los servicios de la firma con la identificación constante de necesidades de clientes.	01/09/2014	30/012/2015	Crear un mecanismo de identificación de las necesidades de los clientes para diversificar estratégicamente el portafolio de servicios de la empresa.	Gerencia – Líder comercial	Personal de talento humano, clientes para desarrollar los nuevos servicios.	Factores económicos, de recursos humanos capacitados.
Incorporar el crecimiento del mercado en línea y consolidación de clientes actuales como objetivo estratégico de la empresa.	01/09/2014	30/06/2015	Trabajar estrategias comerciales que le permitan contactar nuevos clientes para ofrecer servicios en línea.	Gerencia – Líder comercial	Experiencia comercial, uso de metodologías como cuarto de estrategia buscando desarrollar las nuevas líneas de negocio.	Ninguna

Tabla 37. Solidez y rentabilidad de financiera

Proyecto estratégico				Responsable		
Solidez y rentabilidad de financiera.				Gerente		
Acciones estratégicas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitantes
	Inicio	Final				
Implementar un sistema de información contable para planificar el flujo de efectivo y contar con información actualizada y veraz para la toma de decisiones.	01/09/2014	30/06/2015	Establecer las herramientas contables básicas para ejercer un adecuado control de costos e ingresos. Adquirir Software contable.	Contabilidad	Tecnológicos.	Recursos Económicos.
Gestionar créditos para iniciar los proyectos de mejoramiento, compra de software contable.	01/09/2014	30/06/2015	Iniciar los trámites para aprobación del crédito.	Gerencia	Tecnológicos.	Recursos Económicos.
Estructurar un plan de incentivos por cumplimiento de compromisos que permita a los empleados crecer personal, profesional y económicamente en la empresa en el largo plazo.	01/09/2014	30/06/2015	Estructura de plan de incentivos.	Gerencia – Líder comercial	Económicos y Humanos.	Económicas.

Tabla 38. Mejoramiento de la satisfacción de los clientes

Proyecto estratégico				Responsable		
Mejoramiento de la satisfacción de los clientes.				Gerente		
Acciones estratégicas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitantes
	Inicio	Final				
Controlar los niveles de satisfacción del cliente e incluir programas de fidelización, para mantener y aumentar la participación en el mercado	01/09/2014	30/06/2015	Establecer el seguimiento adecuado a la satisfacción del cliente respecto de los servicios ofrecidos. Establecer incentivos planes de fidelización por recompra de servicios.	Gerencia	Tecnológicos y de personal.	Recursos económicos.
Optimizar el uso de redes sociales, página web interactiva y sistemas de gestión de clientes.	01/09/2014	30/06/2015	Inclusión de CRM en la plataforma virtual para identificar intereses y preferencias de los clientes. Asignación de actividades de Community Manager a la asistente administrativa.	Gerencia – Líder comercial	Tecnológicos, de personal, comerciales.	Recursos económicos.
Diseñar y poner en marcha un plan de marketing a mediano plazo para posicionar los servicios de la empresa en el mercado.	01/09/2014	30/06/2015	Establecer una estrategia de comunicación para dar a conocer las nuevas líneas de negocio.	Asistente Administrativo	Tecnológicos, de personal.	Recursos económicos, logísticos.
Establecer planes de formación en nuevas líneas de negocio para incursionar en nuevos mercados.	01/09/2014	30/06/2015	Capacitar y buscar soporte técnico para el lanzamiento y desarrollo de las nuevas líneas de negocio.	Gerencia	Tecnológicos, Físicos y Humanos.	Ninguna.
Fortalecer la calidad de los servicios mediante diseño de un SGC.	01/09/2014	30/06/2015	Diseñar de un sistema de gestión de calidad.	Gerencia – Asistente Administrativo	Tecnológicos, Físicos y Humanos.	Recursos Económicos.

Tabla 39. Plan de Acción.

ITEM	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	EJECUTADO	FECHA META	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	ÁREA RESPONSABLE	ÍNDICE DE GESTIÓN ACUMULADO
1.	Redefinir el direccionamiento estratégico para el año 2017 incorporando las directrices estratégicas.	Nuevo Direccionamiento Estratégico	No se cuenta con información.	01/12/2014	1. Obtener el nuevo direccionamiento estratégico de Qs Consultores.	Direccionamiento estratégico obtenido/ Direccionamiento Estratégico Programado.	Gerencia	Implementación nuevo Direccionamiento estratégico.
2.	Objetivo de Rentabilidad	Incrementar la utilidad neta anual con una tasa del 14% sobre las ventas a Diciembre de 2017.	Rentabilidad / Ventas al 2012= 2.47%.	01/12/2017	1. Utilidad neta de 2015 igual al 1,98% sobre las Ventas. 2. Utilidad neta de 2016 igual al 9,05% sobre las ventas 3. Utilidad neta de 2017 igual al 14% sobre las Ventas.	Utilidad neta/ ventas totales.	Contabilidad, Dirección Comercial, Gerencia.	Cumplimiento anual.
3.	Objetivos de Crecimiento	Tener un crecimiento comercial anual del 18% entre 2015 y 2017	Crecimiento al 2012 / -27%	01/12/2017	Tasa de crecimiento en las ventas > ó = al 18% anual a partir de 2015 hasta 2017	Ventas anuales de la empresa / Ventas año anterior.	Dirección Comercial, Gerencia.	Cumplimiento anual y metas trimestrales.
4.	Objetivos de Servicio al Cliente.	Ofrecer un servicio al cliente que supere las expectativas a través de una atención amable y profesional, que se traduzca incremento en el nivel de satisfacción.	No se cuenta con información histórica.	01/12/2017	Índice de quejas y reclamos mensuales 5% hasta 2017.	Nº de quejas y reclamos al mes / Nº de personas atendidas al mes	Auxiliar Administrativa. Asesores Externos. Gerencia	Sostenimiento del indicador por debajo del 5% anual.

ITEM	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	EJECUTADO	FECHA META	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	ÁREA RESPONSABLE	ÍNDICE DE GESTIÓN ACUMULADO
5.	Objetivo de Desarrollo de Talento Humano	Capacitar al 100% de los empleados en aspectos técnicos de sus cargos y nuevas líneas de negocio cuando sea necesario.	No se cuenta con información de mediciones anteriores.	01/12/2016	100% del personal capacitado en aspectos técnicos según el cargo a diciembre de 2017.	Nº de empleados capacitados / Total de empleados de la empresa.	Dirección Comercial, Gerencia.	Obtener el 100% de cumplimiento en las capacitaciones requeridas por el personal.
6.	Objetivo de Servicios	Apertura de nuevas líneas de negocio: Capacitaciones y Conferencias. Sistemas de Gestión comercial virtual (Diseño e implementación de Modelos Comerciales Vanguardistas) Diseño de software (CRM Pymes). Diseño e implementación en Plataforma en Línea. SUH. SUAS.	Actualmente todos los servicios se prestan de manera tradicional in situ.	01/12/2016	100% de las nuevas líneas de negocio en funcionamiento y abiertas al público en diciembre de 2017.	Nº de nuevas líneas de negocio en oferta / Total de nuevas líneas de negocio programadas.	Dirección Comercial, Gerencia.	Obtener el 100% de cumplimiento en las lanzamientos de nuevas líneas de negocio requeridas.
7.	Objetivos financieros	Reducir Gastos Operativos en un 18%	Gastos operativos al 2012 -3%	01/12/2017	Reducir gastos operativos en un 18% a diciembre de 2017.	Disminución Total de Gastos / Total de Gastos de la Empresa.	Contabilidad, Dirección Comercial, Gerencia.	Reducción y cumplimiento al 100% de la meta de reducción.

13.3 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO.

Como parte del proceso de planificación es necesario cuantificar y totalizar los recursos para la implementación de las acciones estratégicas propuestas. De esta manera, el presupuesto estratégico permite identificar las actividades y los costos asociados frente a la capacidad financiera de la empresa, con la finalidad de materializar el plan y alcanzar las metas propuestas.

Las iniciativas propuestas en el plan de acción fueron aprobadas por la gerencia de la empresa QS Consultores, por lo que fue necesario presentar un presupuesto estratégico que dejara en claro la inversión financiera que la organización debe asumir al momento de iniciar su implementación.

Una vez presentados los valores y aclarados los items del presupuesto, el gerente de QS Consultores aprobó la propuesta, considerando que se ajustaba a la capacidad financiera y las posibilidades de la empresa para disponer del recurso humanos y de capital requerido.

Como parte de la propuesta estratégica presentada para la empresa QS Consultores se estimó el siguiente presupuesto.

Tabla 40. Presupuesto del plan de acción

ACTIVIDAD	CANTIDAD	V/R UNITARIO	V/R TOTAL + IVA
Liderazgo, desarrollo de plataforma virtual + CRM	Apertura plataforma interactiva y medios de pago en línea.	\$3.850.000	\$4.466.000
Solidez y rentabilidad de financiera.	Compra de software contable (1).	\$ 1.700.000	\$1.972.000
Aseguramiento y eficacia de los procesos de la empresa.	Diseño de un SGC (1).	\$7.500.000	\$7.500.000
		TOTAL	\$13.938.000

14. IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN LA EMPRESA QS CONSULTORES

14.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS IMPLEMENTADAS

Después de haber desarrollado el objetivo principal de este proyecto como es la formulación de un nuevo direccionamiento estratégico para Qs Consultores, se debe desarrollar la estrategia de creación de la plataforma virtual para consultorías en línea, estrategia que apalancará los futuros crecimientos de la firma de acuerdo con las proyecciones financieras y los resultados de la aplicación del modelo de negocio Canvas.

El desarrollo de la plataforma virtual interactiva facilitará la posterior implementación de otras estrategias como el CRM, el diseño de un plan de marketing ajustado a las oportunidades reales del mercado, la medición de los niveles de satisfacción de los clientes y el diseño del sistema de gestión de calidad para estandarizar y certificar los procesos que garantizarán la correcta prestación de los servicios.

Para la elaboración de la plataforma se deberá definir una alianza y/o la contratación de una empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones informáticas, páginas web y diseño gráfico, componentes básicos para la elaboración de ambientes virtuales innovadores, vanguardias y fáciles de usar. Dicha plataforma virtual deberá contener fundamentalmente una zona especialmente diseñada para la comercialización de los servicios de la firma y otra muy didáctica e interactiva para la formación, consulta y descarga de los contenidos ofrecidos. Las empresas contactadas inicialmente para el desarrollo son la agencia de publicidad “Colorama”, “Solweb” y “Kubesoft SAS”, quienes presentaron un presupuesto

inicial por el desarrollo de la página web que servirá de base para la plataforma virtual.

Es necesario que se habiliten en la plataforma características como el “botón de pagos” para realizar pagos en línea por parte de los clientes, para esto es posible contratar con empresas certificadas especializadas en el recaudo de pagos en línea como son “PayU Latam” y “Paypal”.

La empresa también deberá incorporar un nuevo sistema contable compatible con la plataforma virtual, esto apoya el cumplimiento de otra estrategia operativa definida en el presente proyecto. Para esto se cotizó con una reconocida empresa local de desarrollo de software contable “TNS SAS”.

Uno de los espacios más importantes para de la creación de la plataforma será el “Aula Virtual”, dicho ambiente web, deberá contar con diversidad de herramientas como Videos y Audios educativos, video conferencias, e-boletines y juegos interactivos entre otros, que permitan la enseñanza de los modelos de calidad requeridos en la reglamentación del Ministerio de Salud y Protección Social de una manera simple, concreta y dinámica. Las capacitaciones deberán estar enfocadas al personal asistencial y al administrativo de las IPS y a los profesionales independientes.

El desarrollo de esta plataforma virtual requiere de un BackOffice importante que inicialmente deberá disponer de nuevos equipos computo, PBX, línea de atención gratuita 018000, el personal operativo capacitado para asesorar por una parte los prospectos en los foros, chats y redes sociales, y por la otra personal para brindar atención a los clientes de venta y postventa en la plataforma web (Aula virtual, soporte on-line, etc.), este personal cumple con unas de las misiones más importantes como lo es el cumplimiento de la promesa de valor.

A continuación se encuentran imágenes que representan de manera básica y simplificada el desarrollo inicial de la página web que albergará la oferta de servicios y el aula virtual para la asesoría y descarga de contenidos. (Ver anexo F)

15. CONCLUSIONES

El proyecto es una herramienta gerencial que le permitirá a QS Consultores direccionarse hacia una efectiva prestación de servicios relacionados con los sistemas gestión en las IPS a nivel nacional.

Con la orientación hacia el mercado sugerida en el estudio, QS Consultores logrará una mayor integración con su entorno, lo que le permitirá un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se detecten y una mitigación de las amenazas que puedan afectarla en el futuro.

Diversos enfoques se aplicaron en el trabajo a fin de focalizar a la firma hacia la formulación y posterior logro de su visión, cumplimiento de sus objetivos misionales y alineación de sus propósitos con las estrategias.

El trabajo de aplicación se basó en fuentes secundarias de información que permitieron familiarizar al autor con temas sobre planeación estratégica, modelo de Michael Porter, Matriz de Ansoff, Modelado de Negocios Canvas, análisis de factores PESTEL, Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos, Matriz de Perfil Competitivo y Matriz DOFA, entre otros.

Mediante trabajo de campo se permitió analizar las percepciones de las IPS y profesionales independientes del sector salud hacia la contratación de consultorías en sistemas de gestión en ciudades como Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

La población de interés para el trabajo está identificada como IPS y profesionales independientes, cuantificada en 28.852 entidades a nivel ciudades capitales

representativas que se analizó mediante un cuestionario estructurado a través de una muestra estratificada según participación de cada ciudad de 380 entidades.

El estudio del mercado determinó el número promedio de empleados y afiliados por IPS en cada ciudad, factores claves de gran incidencia en la calidad del sistema de gestión en cada entidad.

Se identificaron en cada IPS de cada ciudad los factores con mayor o menor grado de dificultad en materia de sistemas de gestión, además se determinó una demanda potencial de estos servicios estimada en 2.029 entidades y/o profesionales independientes.

La participación esperada de QS Consultores en esa demanda potencial es del 5%, que equivale a prestar los servicios de sistemas de gestión en 102 IPS y profesionales independientes a nivel nacional.

Las oportunidades y amenazas en materia política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal se identificaron en la Matriz de análisis PESTEL.

El análisis de oportunidades y amenazas según Matriz EFE señala que QS Consultores con las estrategias actuales no está aprovechando las oportunidades, ni mitigando las amenazas del entorno dado su logro de 1.92 sobre un umbral de 4 puntos en total.

El análisis basado en metodología Ansoff de posición estratégica de QS Consultores, evidencia una organización más endógena que exógena, su logro hacia lo interno es de +0.3 es decir más fortalezas que debilidades y hacia lo externo es de (-)8, más amenazas que oportunidades, lo cual la ubica en un escenario en el que debe implementar estrategias conservadoras como

diversificación del portafolio de servicios y diversificación de tarifas con descuentos comerciales por volumen y descuentos financieros por pronto pago.

El análisis CANVAS señala un deficiente desempeño de 2.8 sobre 4 puntos totales, consideradas fortalezas la propuesta de valor, los segmentos de clientes y la relación con estos, frente a debilidades como canales de comunicación y algunos conceptos financieros, entre otras.

En cuanto a las 5 fuerzas de Porter frente a la rivalidad del sector, la empresa presenta una tendencia hacia alta rivalidad y media rivalidad con calificación de 3.5 sobre 5.0: frente a la amenaza de entrada presenta una calificación de 3 es decir medianamente amenazada: frente a servicios sustitutos muestra un bajo grado de impacto con calificación de 1 sobre 3; frente al poder de negociación de los proveedores su calificación de 3 sobre 3 señala un alto poder de negociación y frente a negociación con compradores su calificación de 2 sobre 3 indica una capacidad media en esta materia.

Los análisis financieros históricos señalan que QS Consultores en el trienio 2010-2012 se encontró en una situación de liquidez aparente, dado que su capital de trabajo de \$15'538.180 en 2012 no fue suficiente para atender sus necesidades operativas de fondos de \$32'929.000, por lo tanto requiere financiar externamente con la banca de inversión una suma de \$17'390.820 para operar eficazmente.

El margen EBITDA es insuficiente para cubrir con las utilidades operacionales los componentes del flujo de caja como reposición de activos, intereses e impuestos; así mismo, el valor económico agregado EVA, es negativo en 2012, dado que el costo ponderado de capital, es superior a las utilidades netas operacionales después de impuestos.

Todos los análisis realizados en el trabajo de aplicación le permitieron al autor direccionar estratégicamente a QS Consultores a través de una filosofía corporativa sugerida expresada en el Mapa Estratégico que apunta hacia los ámbitos financieros, clientes, procesos y aprendizaje.

16. RECOMENDACIONES

Elaborar un plan de mercadeo para cada ciudad con el propósito de captar el mayor número de IPS y profesionales independientes, con énfasis en la comunicación creativa en la que QS Consultores sea el protagonista.

Medir permanente y sistemáticamente el Nivel de Satisfacción del cliente externo e interno con el objeto de mejorar los factores que presenten deficiencias en la prestación de servicios de consultorías.

Implementar un programa de Mercadeo Relacional que apunte a la fidelización de clientes a través de una base de datos que registre la tipología de cada uno.

Socializar el programa de Mercadeo Relacional con las IPS y profesionales independientes a nivel nacional explicando sus propósitos y ventajas de la implementación.

Aplicar técnicas de Benchmarking para identificar las prácticas que le han sido de utilidad a las otras empresas y adaptarlas de acuerdo a necesidades en QS Consultores.

Implementar el enfoque de “semáforo de productividad” aplicado a un tablero de control de mando que permita el registro de los resultados alcanzados en materia comercial, relaciones con el cliente, administrativa y financiera, a fin de adoptar correctivos para el mejoramiento continuo de la gestión.

Identificar permanentemente los factores claves de éxito que aseguran la efectiva prestación de servicios de consultoría en sistemas de gestión a las IPS y aplicar indicadores de gestión por factor para evaluar el desempeño de QS Consultores.

Ejecutar programas de capacitación del talento humano en temas de mercadeo relacional, servicio al cliente, control de gestión y gestión de la calidad principalmente.

BIBLIOGRAFÍA

ACUÑA, M y Díaz, D. “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Comercialización de una Empresa Fabricante de Tubos de Acero Ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui. 2008.

ARIZABALETA VIDAL, Elizabeth. Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño en la era Digital.

ARBONIES O. Innovación. ¿Innovación o evolución? Metáfora evolutiva de la empresa. Editorial Díaz Santos, España, 2007.

BAKULI, D. Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. Journal of Management and Organization. Australian and New Zealand Academy of Management and Organization, November, 18(6). 2012.

BRIGHAM, Eugene F. y Houston, Joel F. Fundamentos de Administración Financiera. Cengage Learning Editores, 2005.

BOSSIDY. Larry. La Ejecución: La disciplina de hacer las cosas. Ed. Random House, 2012.

CHANDLER, A. D. Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books. 2003.

COLLINS J. Innovación. Empresas que sobresalen, ¿Por qué unos pueden mejorar la rentabilidad y otras no? Grupo editorial Norma, Colombia, 2006.

DAVID, F. "Conceptos de Administración Estratégica", Editorial Pearson Educación, México. 1997.

DRUCKER, P. The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpression). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier. 2007.

DUNHAM, Robert. Liderazgo. Gerencia de compromisos de equipo. Proa S.A. 2010.

GANNON, Martín J. Administración por Resultados. Editorial Continental 2004. México. Tercera Reimpresión. 530 páginas.

GARCIA, J. y Jaramillo, M. "Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Fabricación de Tuberías de Acero en Barcelona, Estado Anzoátegui". Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui. 2008.

GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación, Mexico, 2003. Pág. 676

GONZALEZ, F. y Rua, Z. "Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Compra de una Empresa de Fabricación de Estructuras Metálicas". Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui. 2008.

GOMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill 1994. México. Octava Edición. 420 páginas.

GUIJA, Espinosa Percy. Formulación del Plan Estratégico PEE. Perú 2009. [en línea] Citado diciembre 12 de 2014. Disponible en: http://issuu.com/pguija/docs/6_pg-formulaci_n_del_plan_estrat_gico_pee

HARRINGTON, H J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Serie McGraw Hill de calidad total. Bogotá. CO. McGraw Hill. 4 v. 1994. Pág. 30 – 60.

HAMPTON, David R. Administración Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. 1983. México. 580 páginas.

HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., Baptista, P., Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Mc Graw Hill, México, p.4-322. 2006.

KASTICA E, Innovación. Desorganización creativa, organización innovadora. Recomendaciones, técnicas y casos para desarrollar la creatividad en la empresa. Macchi. Argentina, 2001.

KLEIN, A. Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. Journal of Business Strategy, 32(1), 21-28. 2011.

KOTLER, Phillip. Dirección de Marketing. Pearson Educación. 2001.

KOONTZ, Harold y O'Donnell, Cyril. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc. Graw Hill. 1979. México. Sexta Edición. 914 páginas.

KOONTZ, Harold y H. Weihrich. Administración, una Perspectiva Global. 11a. Ed. México, Mc Graw-Hill 1998. 796 páginas.

LUTHANS, Fred. Introducción a la Administración, un Enfoque de Contingencias. Editorial Mc Graw Hill. 1982. México. 450 páginas.

MARTINEZ, Y. y Ricardo, A. (2008). "Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Fabricación de Revestimiento para Paredes en el Estado Anzoátegui". Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, Bogota DC, Limusa Noriega Editores. 2007.

BODIE, Zvi, MERTON, Robert, C. TraducingReyes Guerrero Francisco, Finanzas 2003.

JACKSON, S. E. Five secrets to sucess in business strategy. Journal of Business Strategy, 33(2). 2012.

JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLEES, K. ExploringStrategy, Ed. Pearson. 2011.

GARCÍA, Oscar León, Administración Financiera, Medellín, Digital Express Ltda. 2005.

MOJICA Francisco. La Prospectiva. La Construcción del Futuro, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 1991.

MORRISEY, G. "Planeación Táctica", 1era Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México. 1996.

OSORIO, Edgar. Gestión financiera empresarial contexto y casos colombianos. Editorial Pontificia universidad Javeriana. Bogotá. 2006.

PAÑEDA, Javier Benavides. Administración. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2007. México D. F. 354. Pág.

PORTER, Michael. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, 1980.

PINDYCK, Robert S. y Daniel L. Rubinfeld, Microeconomía, Cuarta edición, 1999, Ed. Prentice Hall.

PRIETO HERRERA, J. E. Gestión estratégica organizacional (3ª. ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones. 2003.

ROSS, R. Stephen Westerfield y JAFFE, J. Corporate Finance. Sexta edición. McGraw Hill, 2001

ROJAS, C. "Manual para la Presentación de Proyecto y Tesis de Pregrado de Ingeniería". Fondo Editorial UDO Anzoátegui. 1998.

ROBINS, Stephen P.; Coulter, Mary. Administration. Prentice Hall. México. Sexta Edición. 645 páginas. 2000.

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos Bogotá, 2008.

SORIANO. Martínez, B. y Pinto Gómez, C. Finanzas Para No Financieros. Fundación Confemetal. Madrid. 2006.

SCHENDEL & HOFER, D. Strategy Formulation. Analytical concepts. Minnesota, USA: Pub. West. 1978.

STEINER, George A. Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber. Editorial CECSA. 2006. México. 366 páginas.

SPENDOLINI, M., Villa, C. y Matiz, F. 2005. "Benchmarking", Editorial Norma.

THOMPSON, A. y Stinckland, A. “Administración Estratégica”, Editorial Mc Graw – Hill, México. 1999.

THOMPSON, A. y Stinckland A. “Dirección y Administración Estratégica”, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América. 1992.

VELEZ, Ignacio. Decisiones de inversión enfocado a la valoración de empresas, Cuarta edición, CEJA, 2004.

YU, S. y Mata, Y. “Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA)”. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui. 2007.

ZAMORA Portales, Elsa. La Planeación Estratégica, para la Optimización de los Recursos de la Municipalidad de Amatitlán. Tesis 2006. Facultad de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

ANEXOS

Anexo A. QS Consultores

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Objetivo: Determinar la posición estratégica de la empresa según valoración de factores exógenos y endógenos (externos e internos)

Alcance: Gerente, Director Comercial, Asistente Administrativo y Contador Externo.

Instrucciones: El cuestionario siguiente determinará la posición estratégica de la empresa y por consiguiente el plan de acción que debe ejecutarse para lograr productividad y competitividad, favor señalar con una X en la escala de 1 a 5 su conformidad en cada respuesta y ó -1 a -5.

Cada respuesta siendo 1 a 5 oportunidades (O) o fortalezas (F) de -1 a -5 amenazas (A) o debilidades (D) según el caso. Oportunidad es (O), Amenazas (A), Fortalezas (F) y debilidades (D).

Factores Internos	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5	TOTAL	PROMEDIO	F	D
Desarrollo de nuevos servicios.														
Liderazgo														
Ambiente organizativo.														
Calidad del Servicio Actual.														
Talento humano														
Planes de mercadotecnia														
Incentivos para colaboradores.														
Planes publicitarios														
Capacidad financiera														
Medición y análisis de procesos.														
Total Endógenos														

Factores Externos	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5	TOTAL	PROMEDIO	O	A
Cultura de Asociación														
Nivel de Ingresos														
Potencial del Mercado														
Crecimiento de desempleo 9,3% al 2doQ del 2014.														
Competencia														
Caída Constante del precios del Bolívar Fuerte.														
Portafolio del sector financiero tasas de interés favorable.														
Ubicación geográfica														
Situación fronteriza														
Avance tecnológico														
Total Exógenos														

Anexo B. Tabla Estado de Resultados 2010-2012

CONCEPTOS	2010	2011	Variación	2012	Variación
Facturación por servicios	142.500.000	110.200.000	-23%	80.100.000	-27%
Costos variables de mercadeo	26.120.000	25.200.000	-4%	3.800.000	-85%
Utilidad bruta en Ventas	116.380.000	85.000.000	-27%	76.300.000	-10%
Gastos Operativos	112.232.000	75.430.000	-33%	73.300.000	-3%
Utilidad Operacional	4.148.000	9.570.000	131%	3.000.000	-69%
Impuesto de Renta	1.410.320	3.349.500	137%	1.020.000	-70%
Utilidad Neta del ejercicio	2.737.680	6.220.500	127%	1.980.000	-68%

Fuente: Informes contables de QS Consultores

Balance General 2010-2012

CONCEPTOS	2010	2011	Variación	2012	Variación
ACTIVOS					
Activo Corriente					
Bancos	1.230.000	-1.521.820	-224%	-17.481.320	1049%
Cuentas por Cobrar	15.439.500	17.789.500	15%	34.039.500	91%
Total Activo Corriente	16.669.500	16.267.680	-2%	16.558.180	2%
Activos Fijos					
Muebles y Equipos	3.200.000	3.200.000	0%	3.200.000	0%
Depreciación Acumulada	-1.280.000	-1.920.000	50%	-2.560.000	33%
Total Activo Fijo	1.920.000	1.280.000	-33%	640.000	-50%
ACTIVO TOTAL	18.589.500	17.547.680	-6%	17.198.180	-2%
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Impuestos por pagar	1.410.320	3.349.500	137%	1.020.000	-70%
Obligación socios	9.201.500	0	-100%	0	
PASIVO TOTAL	10.611.820	3.349.500	-68%	1.020.000	-70%
PATRIMONIO					
Capital Social	5.000.000	5.000.000	0%	5.000.000	0%
Utilidades del ejercicio	2.737.680	6.220.500	127%	1.980.000	-68%
Utilidades Acumuladas	250.000	2.977.680	1091%	9.108.180	206%
PATRIMONIO	7.977.680	14.198.180	78%	16.178.180	14%
PASIVO + PATRIMONIO	18.589.500	17.547.680	-6%	17.198.180	-2%

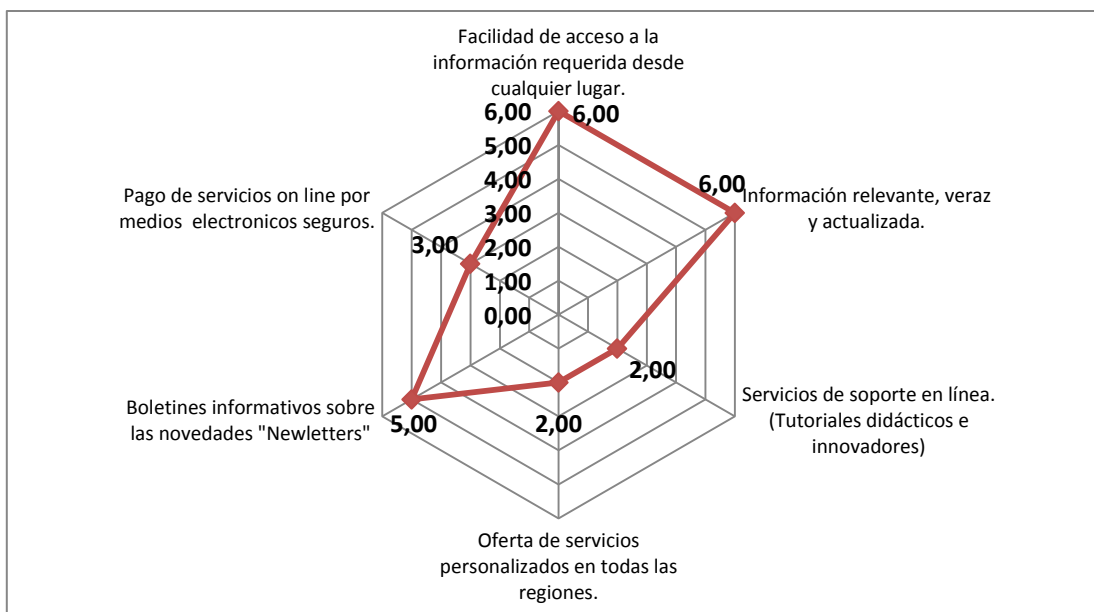
Fuente: Informes contables de QS Consultores

Anexo C. Aplicación Modelo Canvas En Qs Consultores:

Propuesta de Valor.

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Propuesta de Valor	Facilidad de acceso a la información requerida desde cualquier lugar.						X	6,00	
	Información relevante, veraz y actualizada.						X	6,00	
	Servicios de soporte en línea. (Tutoriales didácticos e innovadores)		X					2,00	Es necesario contar con un aliado estratégico en tecnología para disminuir costes.
	Oferta de servicios personalizados en todas las regiones.		X					2,00	Se requiere ir ampliando el equipo de trabajo para brindar soporte de manera rápida y eficiente.
	Boletines informativos sobre las novedades "Newletters"					X		5,00	
	Pago de servicios on line por medios electrónicos seguros.			X				3,00	Definir la plataforma de pago seguro en línea.
		PROMEDIO						4,00	

Propuesta de Valor.



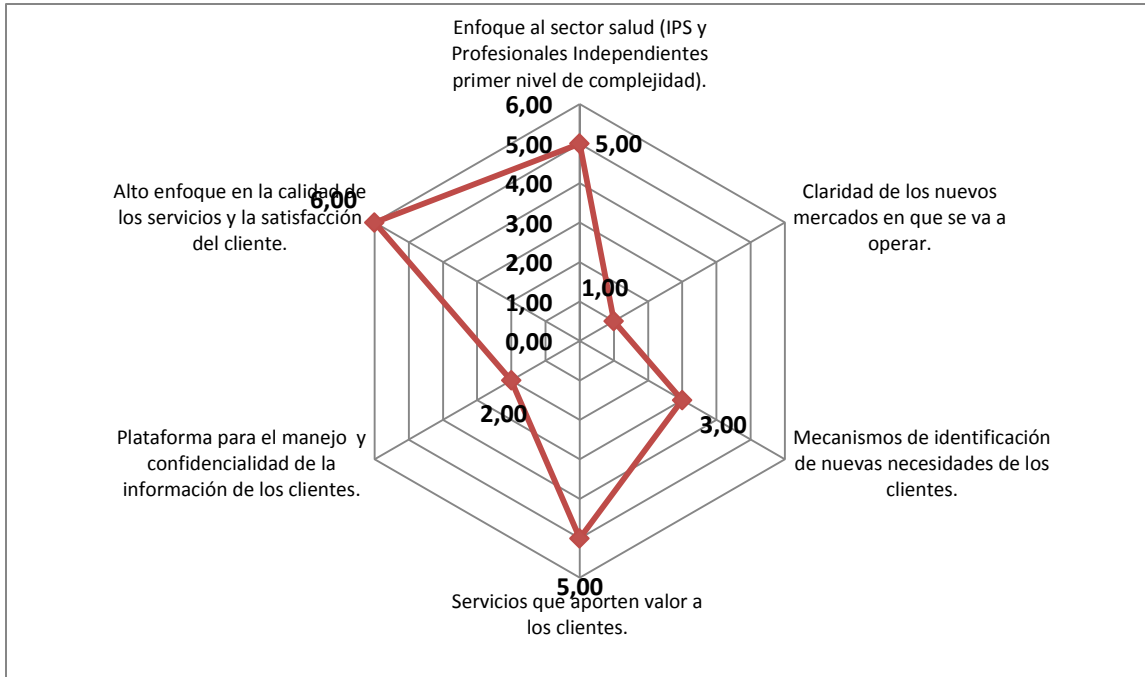
Los factores como servicios de soporte en línea, pago por medios electrónicos seguros y oferta de servicios personalizados constituyen aspectos que podrían fortalecer el modelo de negocio.

Segmento de Clientes.

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Segmento de Clientes	Enfoque al sector salud (IPS y Profesionales Independientes primer nivel de complejidad).					X		5,00	
	Claridad de los nuevos mercados en que se va a operar.	X						1,00	Aunque el servicio se ofrece en línea se desconocen las ciudades o municipios en los que se deba operar.

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
	Mecanismos de identificación de nuevas necesidades de los clientes.			X				3,00	Es necesario crear mecanismos para identificar nuevas necesidades de clientes y desarrollar propuestas de servicio al respecto.
	Servicios que aporten valor a los clientes.					X		5,00	
	Plataforma para el manejo y confidencialidad de la información de los clientes.		X					2,00	Se debe definir de acuerdo con la normatividad vigente.
	Alto enfoque en la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente.						X	6,00	
		PROMEDIO						3,67	

Segmento de Clientes.

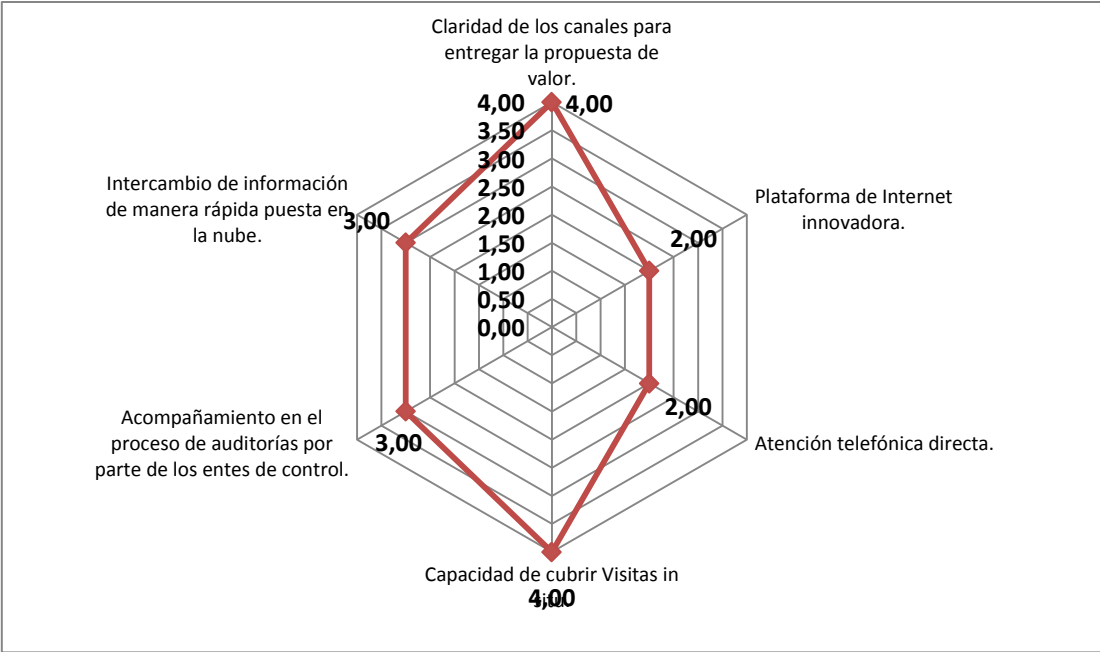


En el segmento de los clientes existen grandes oportunidades de mejora, especialmente en la claridad de Qs Consultores respecto de los nuevos mercados que se van a operar y la plataforma para el manejo y confidencialidad de la información de los clientes, así mismo se deben generar mecanismos para la identificación oportuna y la consolidación de las nuevas necesidades de los clientes.

Canales de Distribución

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Canales de Distribución	Claridad de los canales para entregar la propuesta de valor.				X			4,00	
	Plataforma de Internet innovadora.		X					2,00	
	Atención telefónica directa.		X					2,00	Se debe contratar y capacitar personal para brindar servicio de soporte telefónico.
	Capacidad de cubrir Visitas in situ.				X			4,00	Contratar y capacitar personal para brindar servicio in situ.
	Acompañamiento en el proceso de auditorías por parte de los entes de control.			X				3,00	Es necesario contar con personal capacitado y disponible para cubrir auditorías.
	Intercambio de información de manera rápida puesta en la nube.			X				3,00	
		PROMEDIO						3,00	

Canales de Distribución.

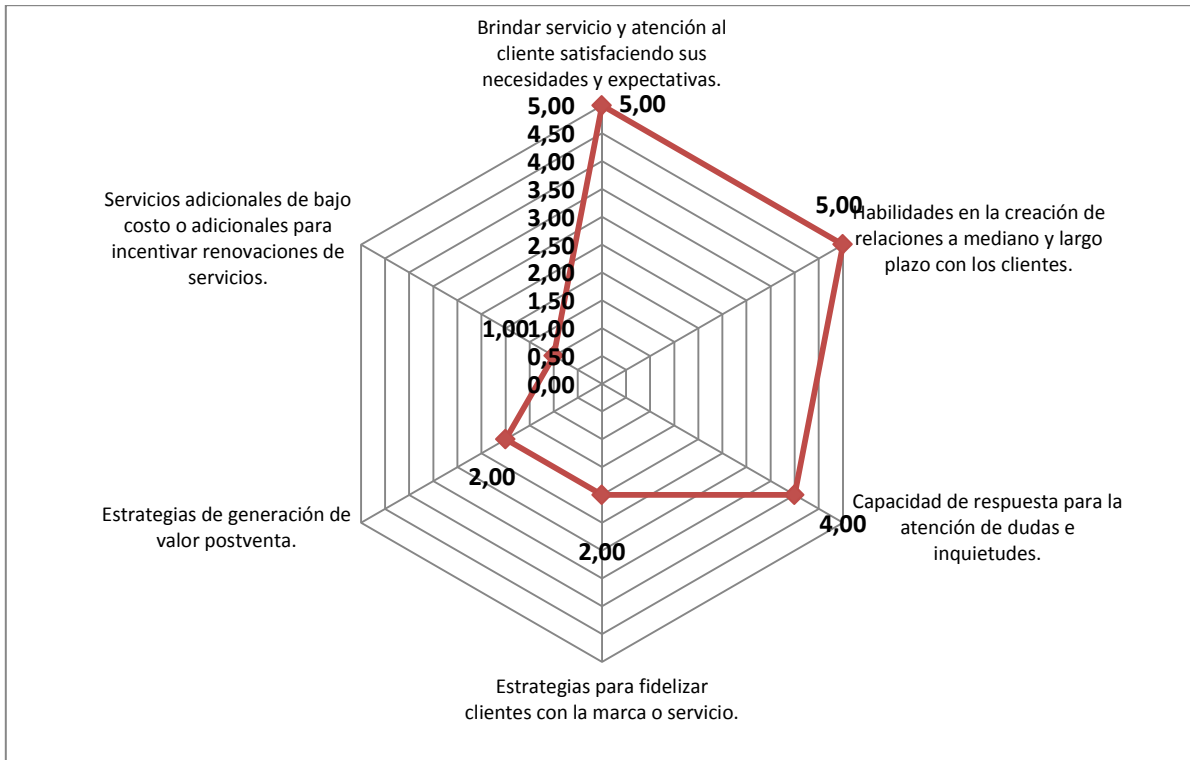


Los resultados de los canales de distribución muestran necesidades tales como una plataforma de internet innovadora que facilite a los usuarios el acceso a la información y atención telefónica de soporte constituyen dos importantes oportunidades de mejora en la oferta de valor hacia los clientes.

Relación con los Clientes

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Relación con los Clientes.	Brindar servicio y atención al cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas.					X		5,00	
	Habilidades en la creación de relaciones a mediano y largo plazo con los clientes.					X		5,00	
	Capacidad de respuesta para la atención de dudas e inquietudes.				X			4,00	Es necesario contar con plataformas de atención enfocadas en la satisfacción de la experiencia de usuario.
	Estrategias para fidelizar clientes con la marca o servicio.		X					2,00	
	Estrategias de generación de valor postventa.		X					2,00	Ampliación del paquete de beneficios.
	Servicios adicionales de bajo costo para incentivar renovaciones de servicios.	X						1,00	Incentivo para la recompra de los servicios.
		PROMEDIO						3,17	

Relación con los Clientes

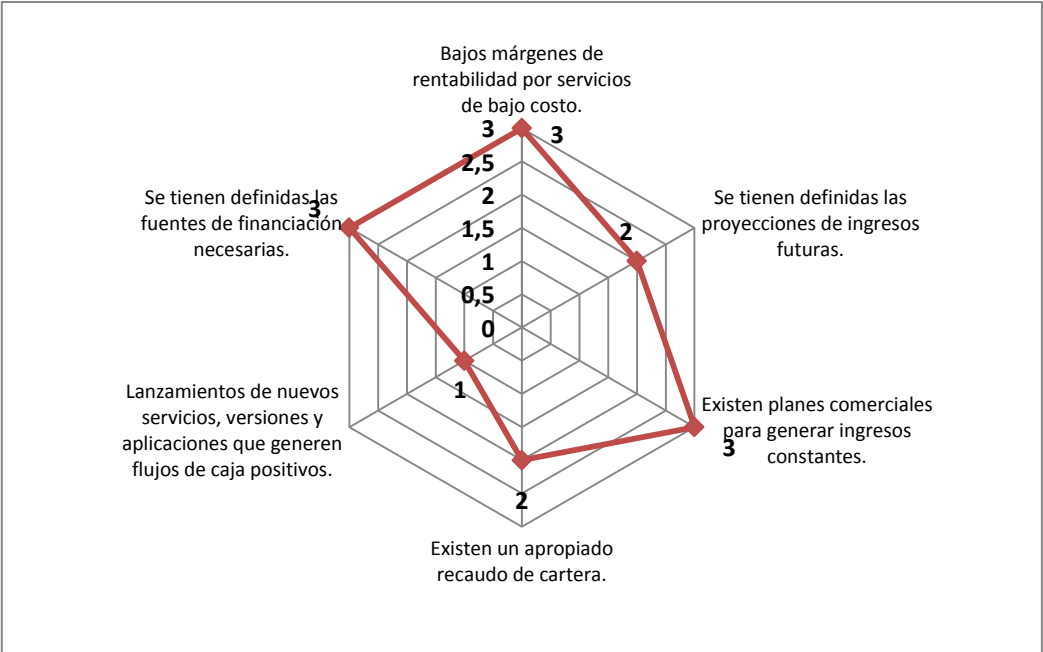


El elemento relaciones con los clientes tiene fortalezas importantes pero, a su vez, presenta un claro déficit en las estrategias para fidelizar clientes con el servicio de la marca, estrategias de generación de valor postventa y especialmente la oferta de servicios de bajo costo o con enfoque en la renovación de los servicios adquiridos con anterioridad.

Flujo de Ingresos.

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Flujo de Ingresos	Bajos márgenes de rentabilidad por servicios de bajo costo.			X				3	Los bajos márgenes se equilibran con volúmenes de ventas.
	Se tienen definidas las proyecciones de ingresos futuras.		X					2	Se deben generar alternativas para que los clientes realicen recompra de servicios.
	Existen planes comerciales para generar ingresos constantes.			X				3	Definir estrategias comerciales para cuidar los ingresos y el cumplimiento presupuestal.
	Existe un apropiado recaudo de cartera.		X					2	Es necesario establecer mecanismos que generen a los clientes compromiso de pago de cartera.
	Lanzamientos de nuevos servicios, versiones y aplicaciones que generen flujos de caja positivos.	X						1	Vía lanzamiento de nuevas aplicaciones móviles que faciliten las prácticas se pueden generar nuevos ingresos.
	Se tienen definidas las fuentes de financiación necesarias.			X				3	
PROMEDIO								2,33	

Flujo de Ingresos.

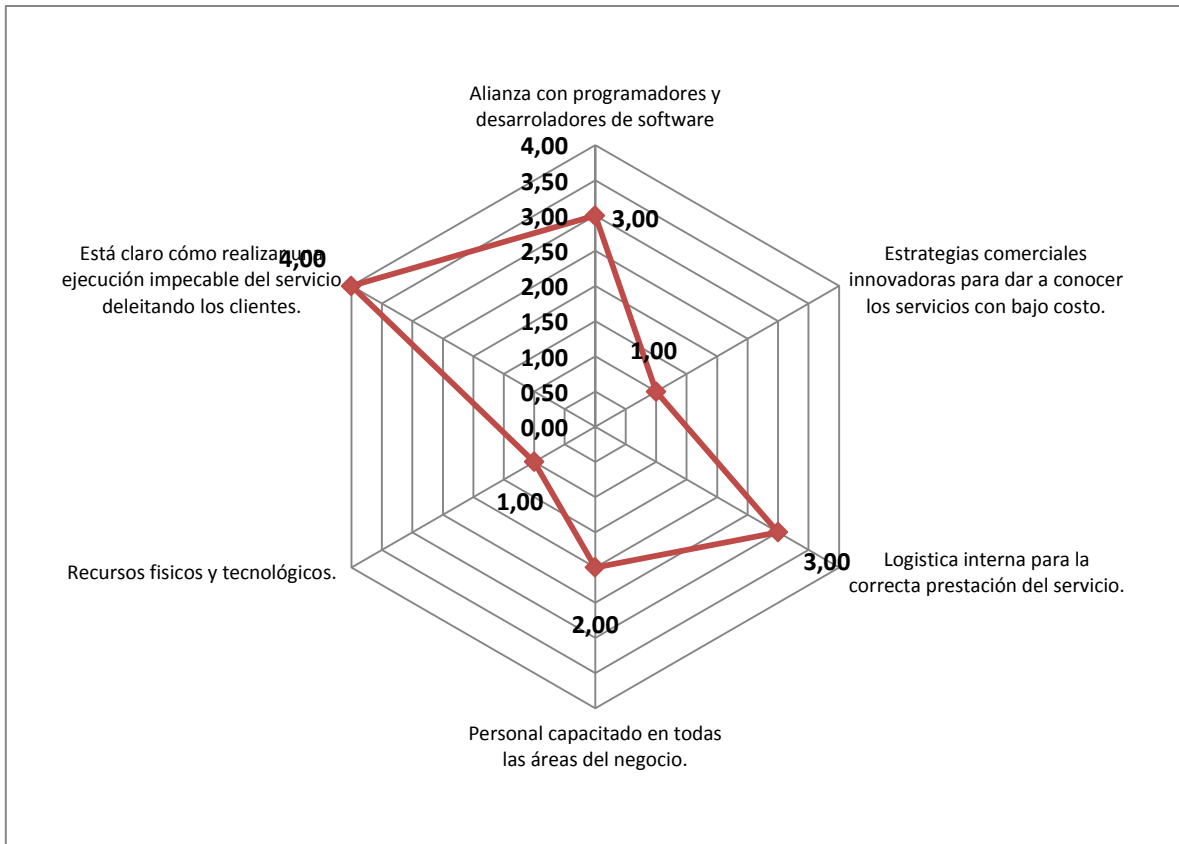


Es necesario optimizar los procesos de recaudo de cartera para mejorar la rotación, el lanzamiento de nuevos servicios, versiones y aplicaciones que generen flujos de caja positivos y las definir las proyecciones de ingresos futuras, por lo demás, la firma cuenta con recursos claves para las diferentes actividades para desarrollar el negocio.

Recursos Clave.

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Recursos Clave	Alianza con programadores y desarrolladores de software			X				3,00	
	Estrategias comerciales innovadoras para dar a conocer los servicios con bajo costo.	X						1,00	No se tienen definidas estrategias comerciales para dar a conocer los servicios.
	Logística interna para la correcta prestación del servicio.			X				3,00	Es necesario establecer la sinergia para la correcta prestación de los servicios.
	Personal capacitado en todas las áreas del negocio.		X					2,00	Establecer plan de formación del equipo comercial y operativo.
	Recursos físicos y tecnológicos.	X						1,00	Gestión de recursos para la puesta en marcha de los nuevos servicios.
	Está claro cómo realizar una ejecución impecable del servicio deleitando los clientes.				X			4,00	Existen oportunidades de mejora en este aspecto.
		PROMEDIO						2,33	

Recursos Clave.

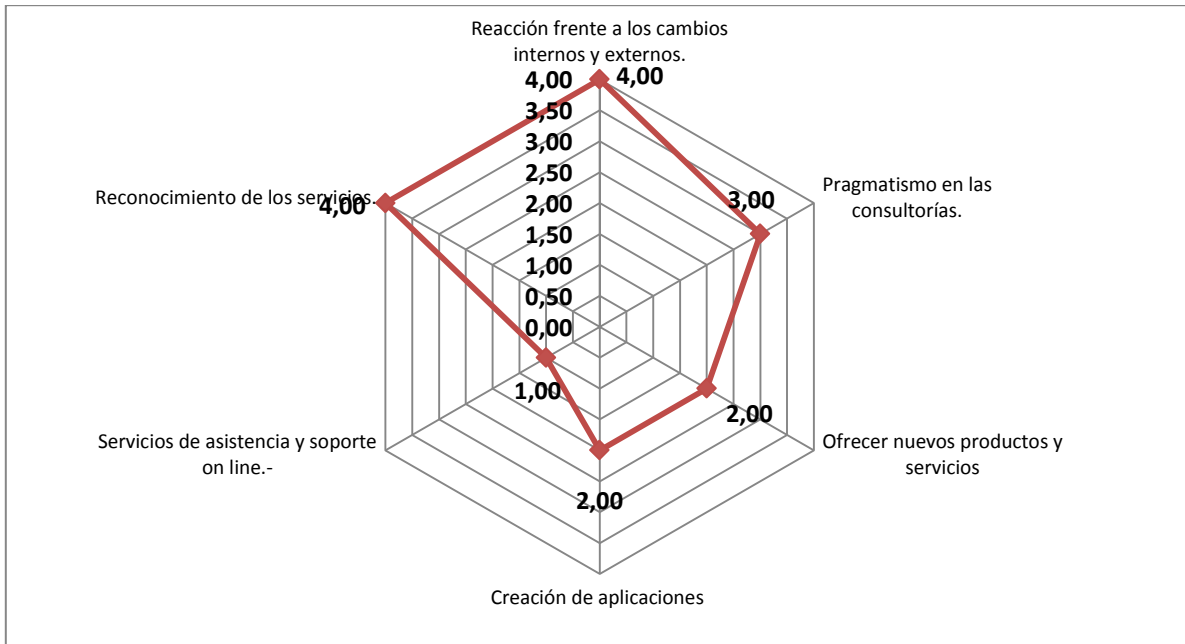


Los recursos clave evidencian un negocio que carece de estrategias comerciales innovadoras e igualmente de los recursos físicos y tecnológicos necesarios.

Actividades Clave

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN							FORTALEZAS
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Actividades Clave	Reacción frente a los cambios internos y externos.				X			4,00	Determinar herramientas para canalizar las acciones de respuesta.
	Pragmatismo en las consultorías.			X				3,00	Implementar actividades que aporten valor práctico a los clientes.
	Ofrecer nuevos productos y servicios		X					2,00	De fácil uso con adquisición a bajo precio.
	Creación de aplicaciones		X					2,00	Apps útiles y novedosas disponibles para variedad de dispositivos.
	Servicios de asistencia y soporte on line.-	X						1,00	Es necesario establecer una plataforma confiable de asistencia y atención al usuario.
	Reconocimiento de los servicios.				X			4,00	Establecer estrategias de Mercadeo que den a conocer el servicio dentro del segmento de interés.
PROMEDIO								2,67	

Actividades Clave

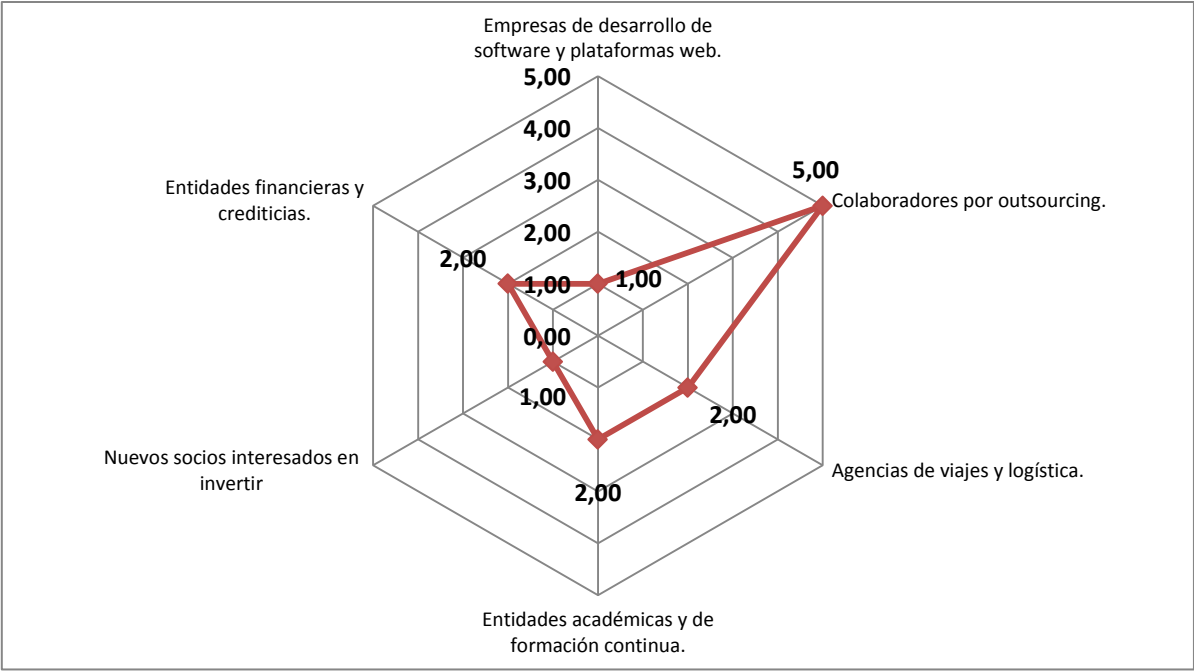


El elemento actividades claves tiene factores importantes que se destacan y que requieren atención en búsqueda de la mejora continua, entre los que se pueden destacar los servicios de asistencia y soporte en línea, la creación de aplicaciones con enfoque a soluciones prácticas (citas, controles de tratamientos, alertas, disponibilidad y oferta de servicios entre otros) y el desarrollo de nuevos servicios.

Red de Aliados Estratégicos.

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Red de Aliados Estratégicos	Empresas de desarrollo de software y plataformas web.	X						1,00	
	Colaboradores por outsourcing.					X		5,00	Colaboradores profesionales de diferentes áreas para la prestación de servicios especializados. (auditorias)
	Agencias de viajes y logística.		X					2,00	Necesarios para traslados y hospedaje de bajo costo.
	Entidades académicas y de formación continua.		X					2,00	Necesarios para adelantar los planes de formación con colaboradores y clientes externos. Técnicos y profesionales.
	Nuevos socios interesados en invertir	X						1,00	Se carece de inversionistas para el desarrollo de nuevos servicios.
	Entidades financieras y crediticias.		X					2,00	Cuenta con acceso a crédito.
		PROMEDIO						2,17	

Red de Aliados Estratégicos.

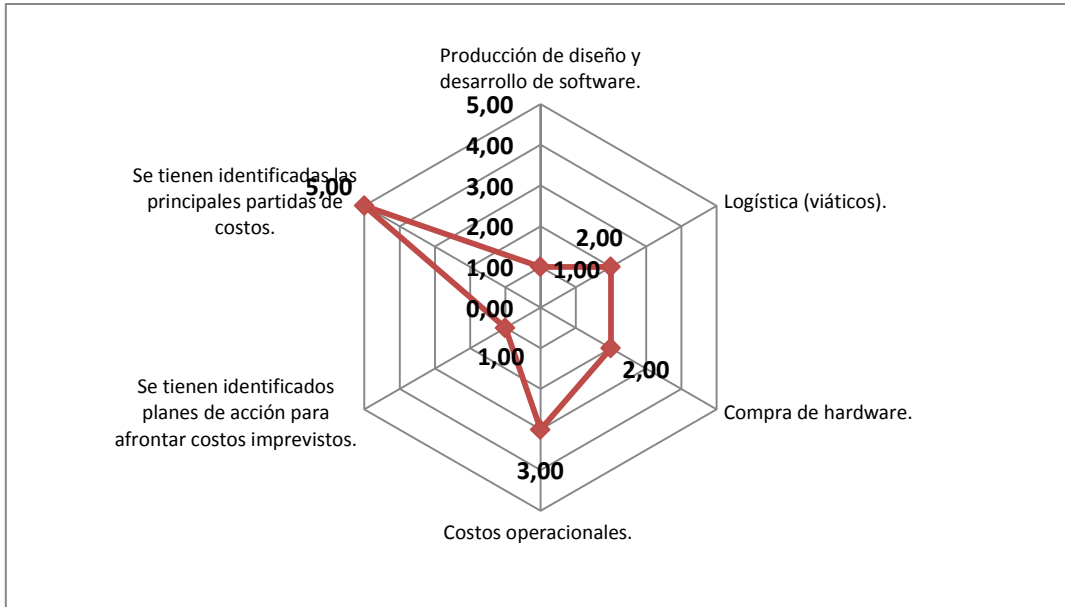


El elemento red de aliados estratégicos, encontramos un claro déficit en alianzas que generen sinergias que aporten valor para Qs consultores, pero a su vez obtenemos buenos resultados en la existencia de colaboradores por outsourcing.

Costos.

CAMPO ESTRATÉGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN	¿PORQUE SE EVALUA ASI?
		DEBILIDADES			FORTALEZAS				
		A	M	B	B	M	A		
Costos	Producción de diseño y desarrollo de software.	X						1,00	Se deben conseguir recursos de inversión o crédito bancario.
	Logística (viáticos).		X					2,00	Desarrollar un modelo de venta que sustente los gastos de logística en la etapa de lanzamiento de nuevos servicios.
	Compra de hardware.		X					2,00	Costo de alto impacto que debe ser financiado por entidad bancaria.
	Costos operacionales.			X				3,00	
	Se tienen identificados planes de acción para afrontar costos imprevistos.	X						1,00	Es necesario estructurar de provisiones.
	Se tienen identificadas las principales partidas de costos.					X		5,00	
PROMEDIO								2,33	

Costos.



Fuente: Resultado trabajo del autor

Este elemento destaca como aspecto positivo que la firma conoce la estructura de costos, pero tiene dificultades con aspectos relevantes tanto para el cumplimiento del objetivo misional de la empresa como para afrontar nuevos retos estratégicos.

Anexo D. Encuesta Qs Consultores

UNIVERDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Objetivo: Determinar la actitud de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) y los profesionales independientes hacia la contratación de consultorías externas en Sistemas de Gestión incorporando el uso de plataformas virtuales.

Alcance: Gerente o Administradores de IPS de ciudades como Cúcuta, Bucaramanga, Cali, Medellín, Barranquilla y Bogotá.

Instructivo: A continuación encuentra preguntas cerradas de una alternativa de respuesta, favor colocar una X en la casilla correspondiente de acuerdo a su criterio

1. Datos Básicos

- 1.1. Ciudad: Cúcuta__ Bucaramanga __Cali__
Medellín __ Barranquilla __ Bogotá __
- 1.2. No. de empleados _____
- 1.3. No. de pacientes_____

2. Sistemas De Gestión

2.1. ¿Es claro el sistema de gestión en la IPS? SI__ NO__

2.2. Si respondió afirmativamente suspenda la encuesta, si respondió negativamente sírvase indicar en escala siguiente el grado de dificultad en el

sistema integrado de gestión, siendo 1 muy alto, 2 alto, 3 medio, 4 bajo y 5 muy bajo grado de dificultad.

Factores	1	2	3	4	5
Canales de atención en la información					
Atención amable de parte del cliente interno					
Rapidez de respuesta a inquietudes del cliente externo					
Canales de difusión de la información					
Presentación de informes de gestión					
Documentación requerida					
Trámites					
Actitud hacia el cambio de parte del cliente interno					
Optimización de recursos					
Reducción de costos					
Reducción de la documentación					
Reducción de trámites					
Realización de auditorías					
Incremento de la motivación del talento humano					
Mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente externo					

3. Actitud hacia consultorías externas en Sistemas de Gestión

3.1. ¿Contrata actualmente los servicios de consultoría externa en Sistemas de Gestión? SI ___ NO___

3.2. Si respondió que no contrata actualmente consultorías externas en Sistemas de Gestión, favor señalar si ¿contrataría este servicio especializado para el sector salud con una plataforma virtual? SI ___ NO ___

Gracias por su amable atención

Anexo E. Estudio De Mercado

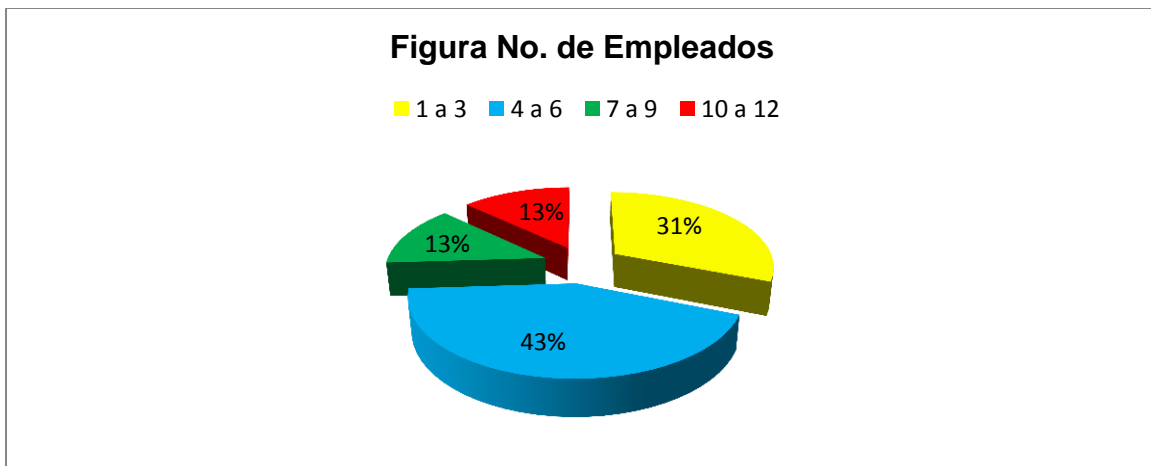
8.1. CÚCUTA

La población de 1.230 IPS y profesionales independientes de la ciudad de Cúcuta se analiza a través de una muestra de 16 entidades con base a los resultados de las encuestas aplicadas que se presentan a continuación:

1. Datos Básicos

Cuadro. No de empleados

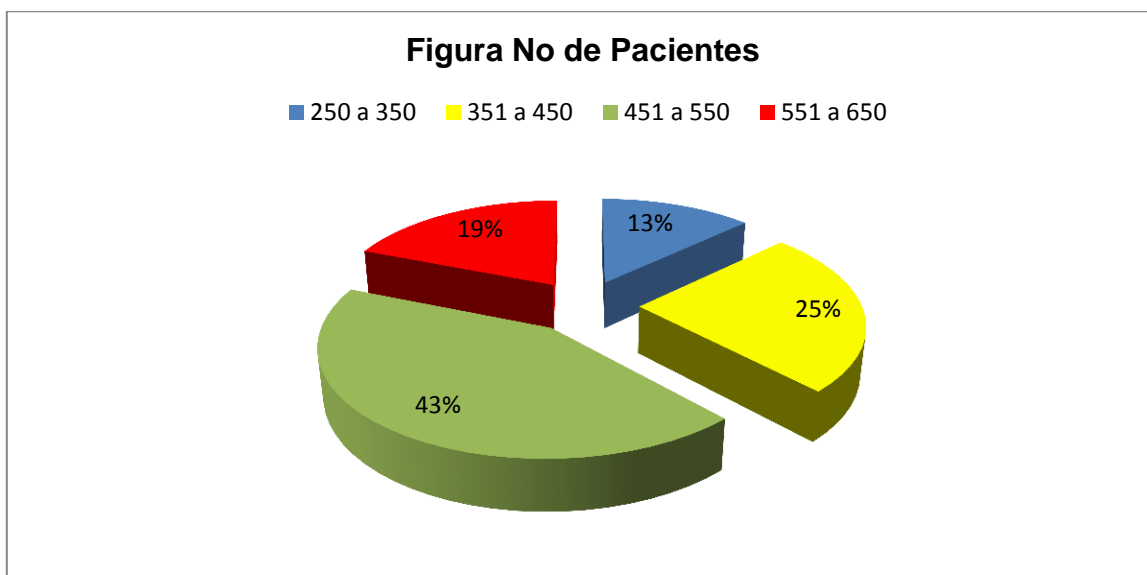
Categorías	Frecuencia	%
1 a 3	5	31
4 a 6	7	43
7 a 9	2	13
10 a 12	2	13
Total	16	100



Las IPS de Cúcuta señalan que tienen entre 1 y 3 empleados son el 31%, entre 4 y 6 empleados el 43%, entre 7 y 9 empleados el 13% y entre 10 y 12 empleados el 13%, resultados indican que cada IPS posee un promedio entre 5 y 6 empleados cada una.

Cuadro. No, de usuarios

Categorías	Frecuencia	%
250 a 350	2	13
351 a 450	4	25
451 a 550	7	43
551 a 650	3	19
Total	16	100



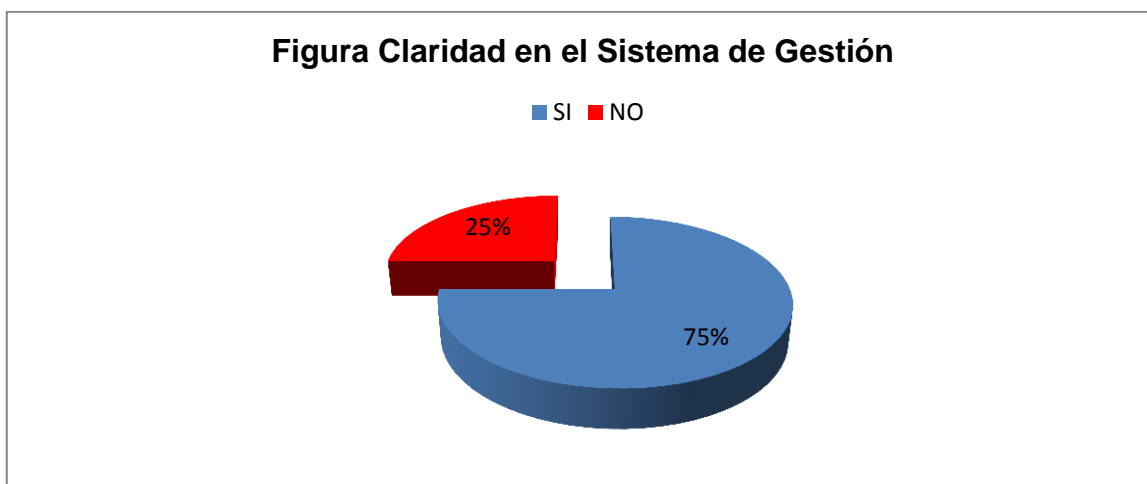
Las IPS de Cúcuta declaran que tienen entre 250 y 350 pacientes son el 13%, entre 351 y 450 pacientes el 25%, entre 451 y 550 pacientes el 43% y entre 551 y

650 pacientes el 19%, resultados señalan un promedio de pacientes por IPS de 469 pacientes cada una.

2. Sistemas de Gestión

Cuadro. ¿Es claro el sistema de gestión en la IPS?

Categorías	Frecuencia	%
SI	12	75
NO	4	25
Total	16	100

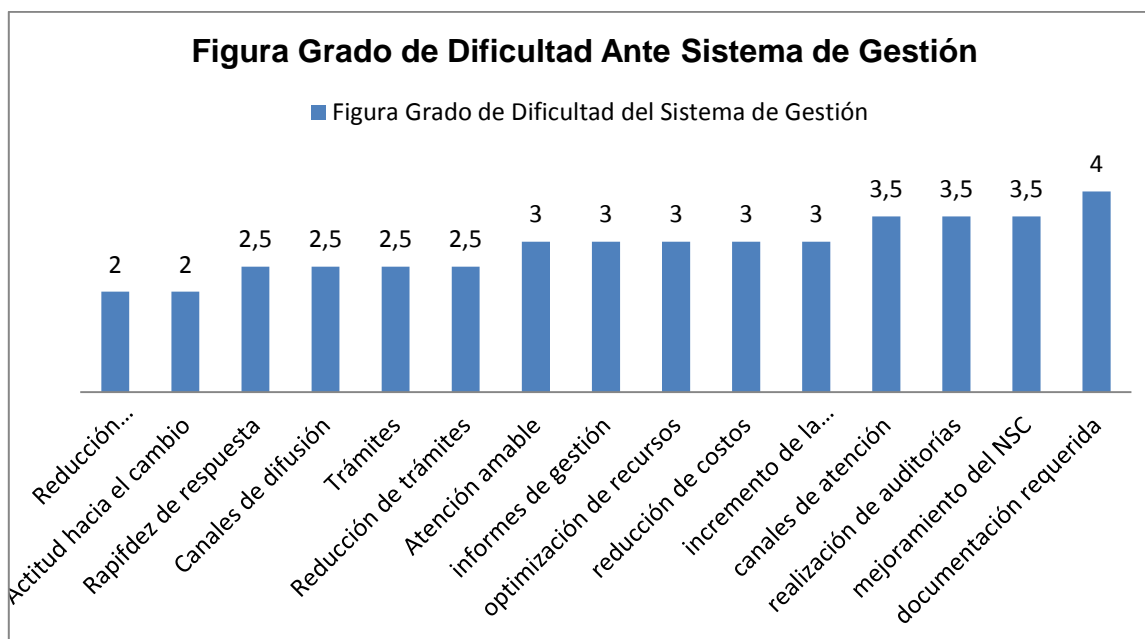


El 75% de las IPS y profesionales independientes de Cúcuta tienen claro el sistema de gestión y el 25% no tienen claridad en esta materia.

Cuadro. Grado De Dificultad En El Sistema De Gestión,

1 muy alto, 2 alto, 3 medio, 4 bajo y 5 muy bajo grado de dificultad

Factores	1	2	3	4	5	Total	Promedio
Canales de atención en la información			2	2		14	3.5
Atención amable de parte del cliente interno			4			12	3.0
Rapidez de respuesta a inquietudes del cliente externo		2	2			10	2.5
Canales de difusión de la información		2	2			10	2.5
Presentación de informes de gestión		2		2		12	3.0
Documentación requerida				4		16	4.0
Trámites		2	2			10	2.5
Actitud hacia el cambio de parte del cliente interno		4				8	2.0
Optimización de recursos			4			12	3.0
Reducción de costos			4			12	3.0
Reducción de la documentación		4				8	2.0
Reducción de trámites		2	2			10	2.5
Realización de auditorías			2	2		14	3.5
Incremento de la motivación del talento humano			4			12	3.0
Mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente externo			2	2		14	3.5



Las IPS de Cúcuta presentan alto grado de dificultad en los sistemas de gestión respecto a reducción de documentos y actitud hacia el cambio; entre alto y medio grado de dificultad ante la rapidez de respuestas, canales de difusión, trámites y reducción de trámites; medio grado de dificultad en la atención amable, presentación de informes de gestión, optimización de recursos, reducción de costos e incremento de la motivación; entre medio y bajo grado de dificultad los canales de atención, realización de auditorías y mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente externo y bajo grado de dificultad respecto a la documentación requerida.

3. Actitud hacia consultorías externas en Sistemas de Gestión

Cuadro ¿Contrata actualmente los servicios de consultoría externa en Sistemas de Gestión?

Categorías	Frecuencia	%
SI	2	50
NO	2	50
Total	4	100

Fuente: según encuestas

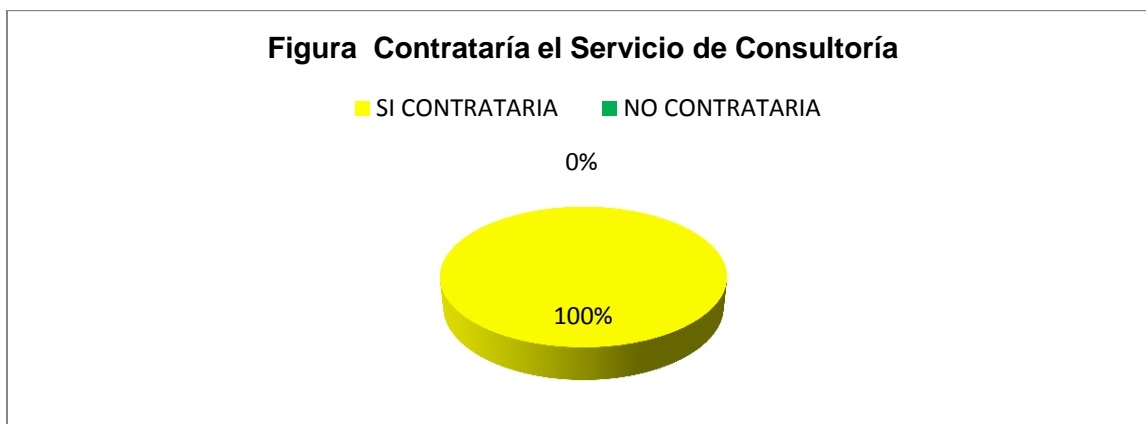


El 50% de IPS y profesionales independientes de Cúcuta que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión contratan los servicios de Consultoría externa y el 50% no contratan este servicio.

Cuadro. Si respondió que no contrata actualmente consultorías externas en Sistemas de Gestión, favor señalar si ¿contrataría este servicio especializado para el sector salud a con una plataforma virtual?

Categorías	Frecuencia	%
SI	2	100
NO	-	-
Total	2	100

Fuente: según encuestas



El 100% de IPS y profesionales independientes de Cúcuta que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión y no contratan actualmente servicios de Consultoría externa declaran que SI contrataría este servicio especializado para el sector salud externamente.

8.2. BUCARAMANGA

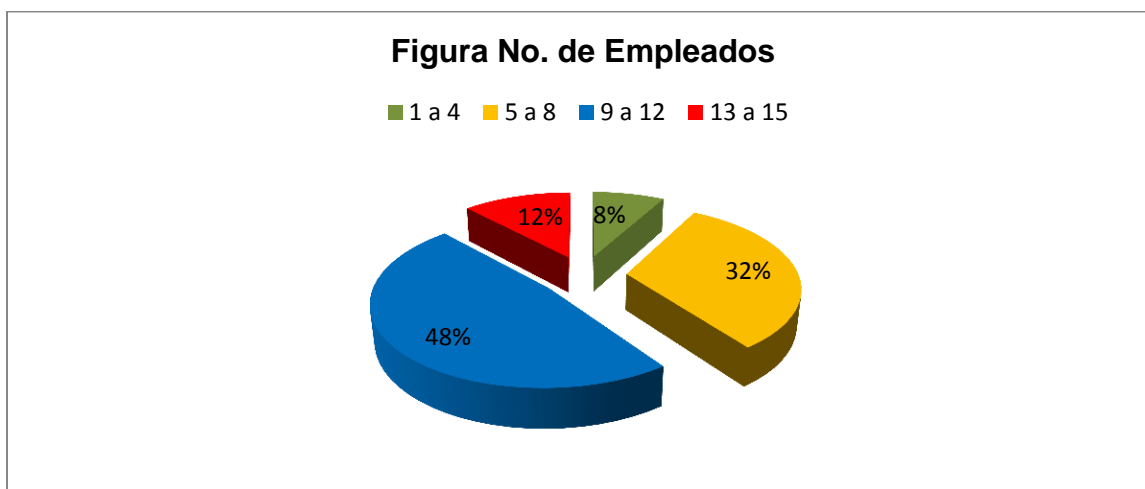
La población de 1.862 IPS y profesionales independientes de la ciudad de Bucaramanga se analiza a través de una muestra de 25 entidades con base a los resultados de las encuestas aplicadas que se presentan a continuación:

1. Datos Básicos

Cuadro. No de empleados

Categorías	Frecuencia	%
1 a 4	2	8
5 a 8	8	32
9 a 12	12	48
12 a 15	3	12
Total	25	100

Fuente: según encuestas



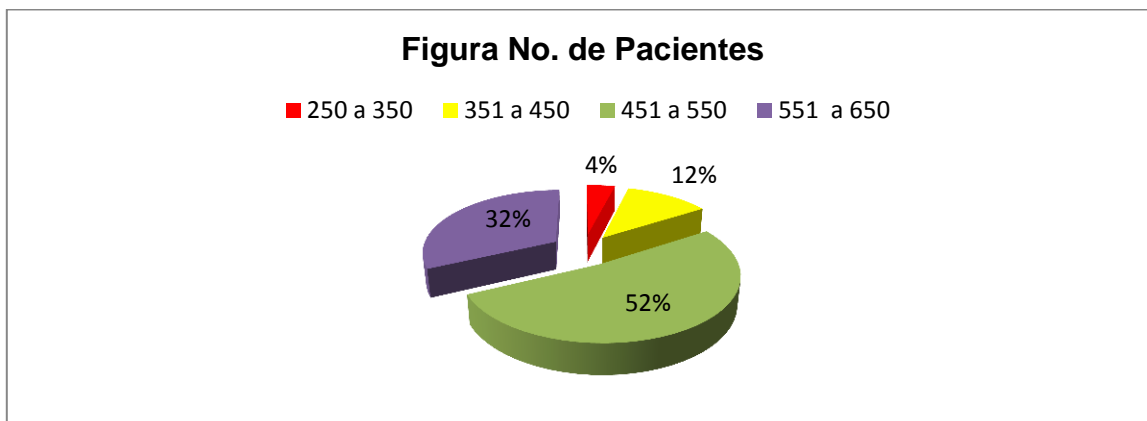
Las IPS de Bucaramanga señalan que tienen entre 1 y 4 empleados representando el 8%, entre 5 y 8 empleados el 32%, entre 9 y 12 empleados el

48% y entre 12 y 15 empleados el 12%, los resultados indican que cada IPS posee un promedio de 9 empleados cada una.

Cuadro. No. de usuarios

Categorías	Frecuencia	%
250 a 350	1	4
351 a 450	3	12
451 a 550	13	52
551 a 650	8	32
Total	25	100

Fuente: según encuestas



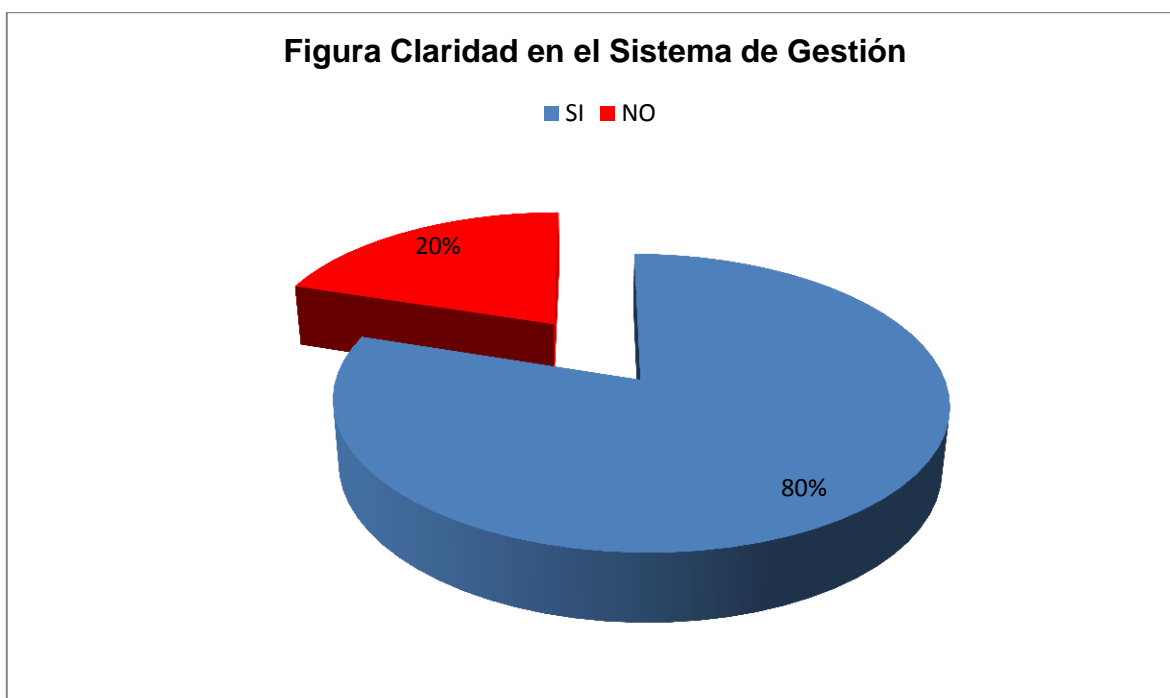
Las IPS de Bucaramanga declaran que tienen entre 250 y 350 pacientes representando el 4%, entre 351 y 450 pacientes el 12%, entre 451 y 550 pacientes el 52% y entre 551 y 650 pacientes el 32%, los resultados señalan un promedio de 512 pacientes cada una.

2. Sistemas de Gestión.

Cuadro. ¿Es claro el sistema de gestión en la IPS?

Categorías	Frecuencia	%
SI	20	80
NO	5	20
Total	25	100

Fuente: según encuestas



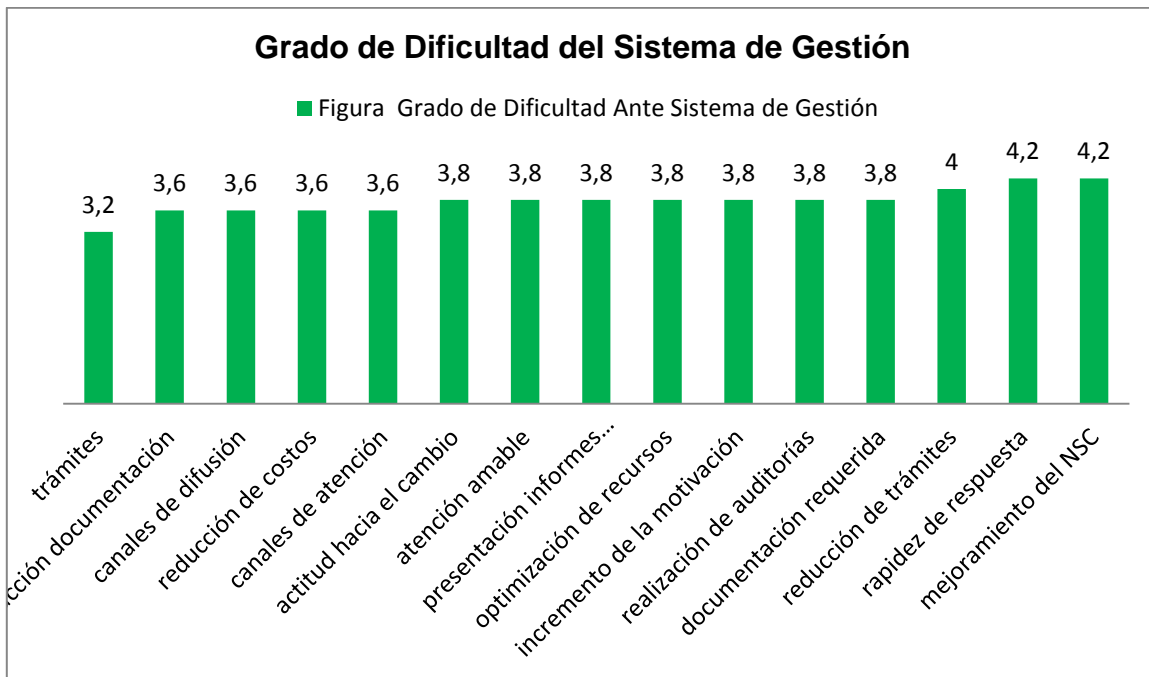
El 80% de las IPS y profesionales independientes de Bucaramanga tienen claro el sistema de gestión implementado en su entidad o consultorio y el 20% no tienen claridad al respecto.

Cuadro . Grado de Dificultad en el Sistema de Gestión,

1 muy alto, 2 alto, 3 medio, 4 bajo y 5 muy bajo grado de dificultad

Factores	1	2	3	4	5	Total	Promedio
Canales de atención en la información			3	1	1	18	3.6
Atención amable de parte del cliente interno		1	-	3	1	19	3.8
Rapidez de respuesta a inquietudes del cliente externo			1	2	2	21	4.2
Canales de difusión de la información			3	1	1	18	3.6
Presentación de informes de gestión		1	-	3	1	19	3.8
Documentación requerida			2	2	1	19	3.8
Trámites		1	2	2		16	3.2
Actitud hacia el cambio de parte del cliente interno			1	4		19	3.8
Optimización de recursos			2	2	1	19	3.8
Reducción de costos		1	1	2	1	18	3.6
Reducción de la documentación		1	1	2	1	18	3.6
Reducción de trámites			1	3	1	20	4.0
Realización de auditorías			2	2	1	19	3.8
Incremento de la motivación del talento humano			1	4		19	3.8
Mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente externo			1	2	2	21	4.2

Fuente: según encuestas



Las IPS de Bucaramanga presentan un nivel medio en el grado de dificultad del Sistema de Gestión respecto a trámites; entre medio y bajo grado de dificultad ante canales de difusión, reducción de documentación, actitud hacia el cambio, atención amable, presentación de informes de gestión, optimización de recursos, reducción de costos, canales de atención, realización de auditorías, documentación requerida e incremento de la motivación; bajo grado de dificultad ante rapidez de respuesta, reducción de trámites y mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente

3. Actitud hacia consultorías externas en Sistemas de Gestión

Cuadro ¿Contrata actualmente los servicios de consultoría externa en Sistemas de Gestión?

Categorías	Frecuencia	%
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: encuestas

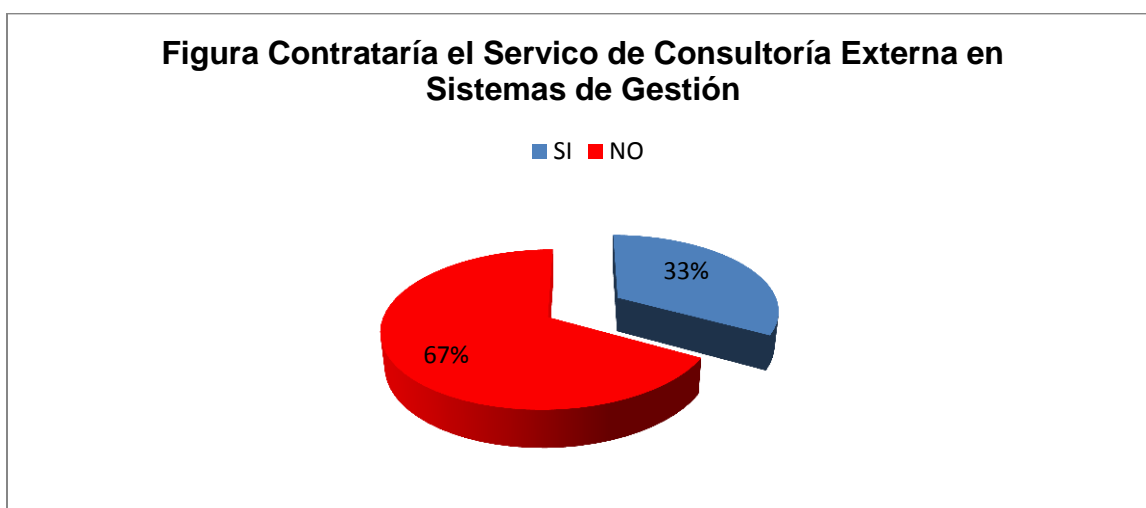


El 40% de IPS y profesionales independientes de Bucaramanga que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión contratan los servicios de Consultoría externa y el 60% actualmente no contratan este servicio externamente.

Cuadro. Si respondió que no contrata actualmente consultorías externas en Sistemas de Gestión, favor señalar si ¿contrataría este servicio especializado para el sector salud con una plataforma virtual?

Categorías	Frecuencia	%
SI	1	33
NO	2	67
Total	3	100

Fuente: según encuestas



El 33% de IPS y profesionales independientes de Bucaramanga que no tienen claridad en Sistemas de Gestión y que no contratan actualmente los servicios de Consultoría externa declaran que SI contratarían este servicio especializado para el sector salud con una plataforma virtual y el 67% NO contratarían este servicio de consultoría externamente.

8.3. BOGOTÁ

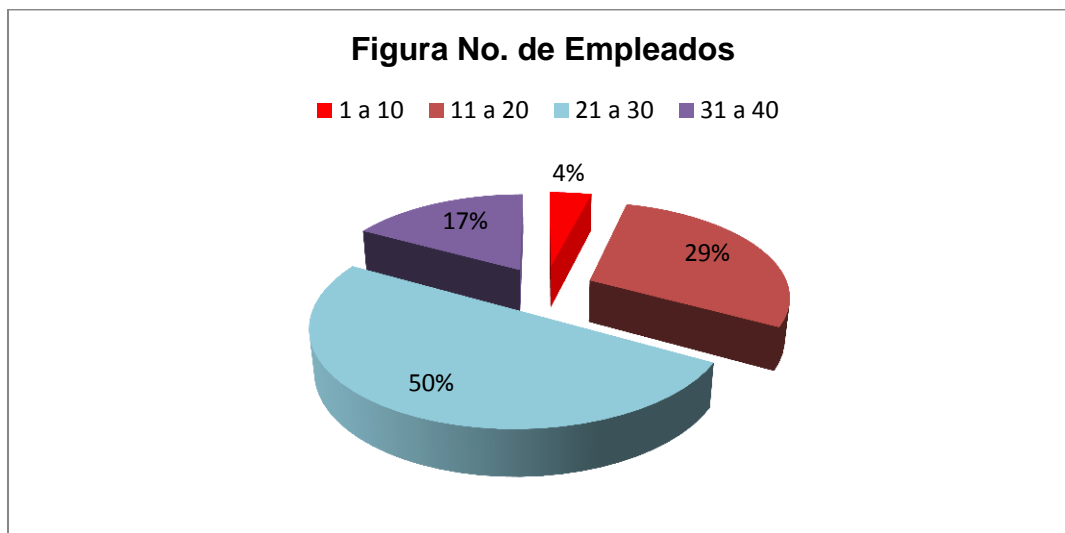
La población de 12.374 IPS y profesionales independientes de la ciudad de Bogotá se analiza a través de una muestra de 163 entidades con base a los resultados de las encuestas aplicadas que se presentan a continuación:

1. Datos Básicos

Cuadro. No de empleados

Categorías	Frecuencia	%
1 a 10	6	4
11 a 20	48	29
21 a 30	82	50
31 a 40	27	17
Total	163	100

Fuente: según encuestas



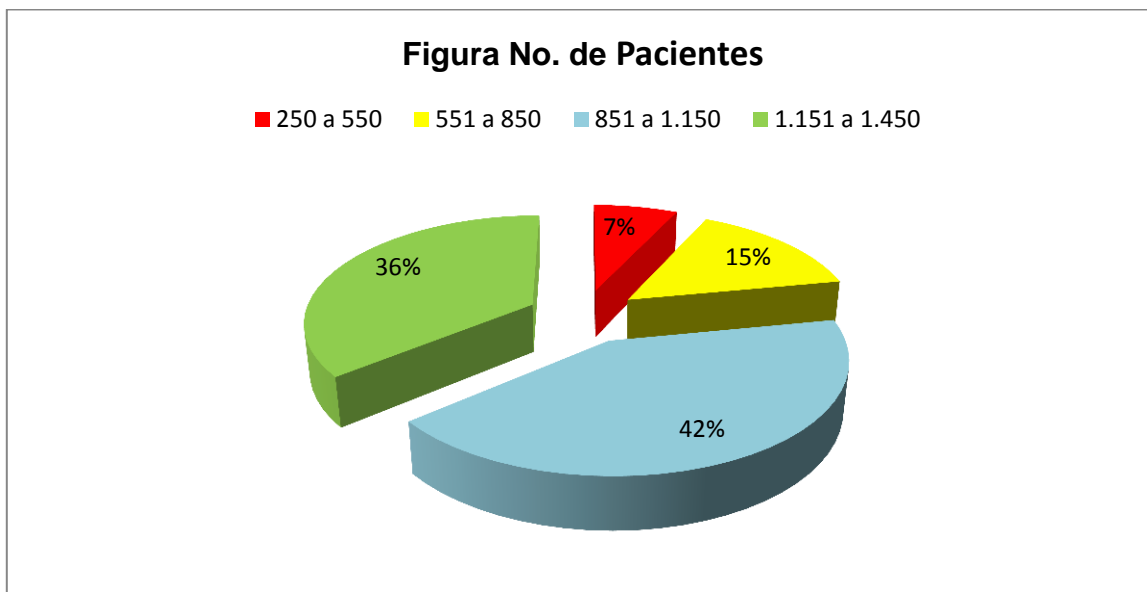
Las IPS de Bogotá señalan que tienen entre 1 y 10 empleados que representan el 4%, entre 11 y 20 empleados el 20%, entre 21 y 30 empleados el 50% y entre 31 y

40 empleados el 17%, los resultados que indican que cada IPS posee un promedio de 24 empleados cada una.

Cuadro. No. de usuarios

Categorías	Frecuencia	%
250 a 550	12	7
551 a 850	24	15
851 a 1.150	69	42
1.151 a 1.450	58	36
Total	163	100

Fuente: según encuestas



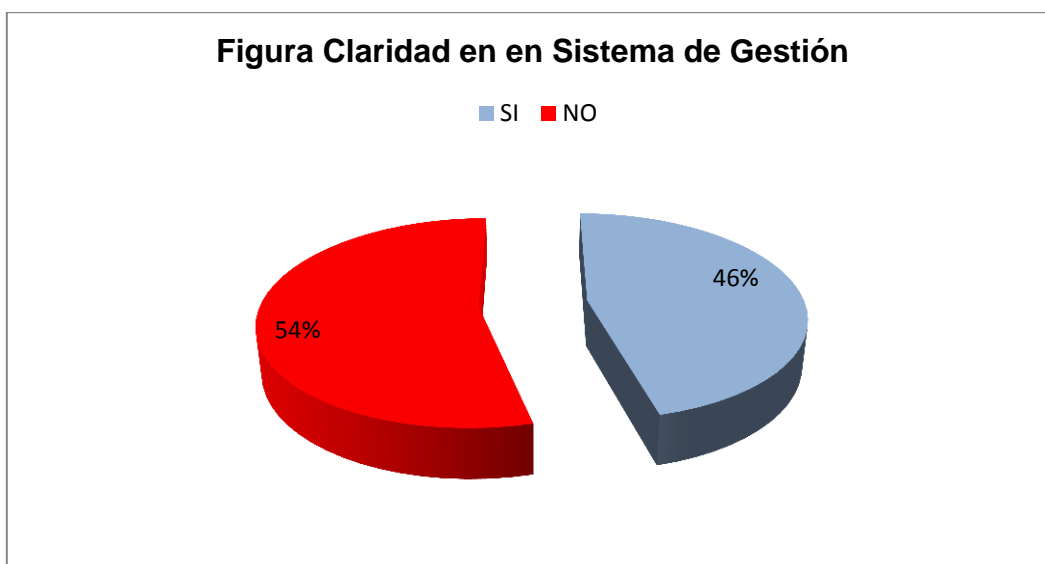
Las IPS de Bogotá declaran que tienen entre 250 y 550 pacientes que representan el 7%, entre 551 y 850 pacientes el 15%, entre 851 y 1.150 pacientes el 42% y entre 1.151 y 1.450 pacientes el 36%, los resultados que señalan un promedio de pacientes por IPS de 1.018 pacientes cada una.

2. Sistemas de Gestión

Cuadro. ¿Es claro el Sistema de Gestión en la IPS?

Categorías	Frecuencia	%
SI	75	46
NO	88	54
Total	163	100

Fuente: según encuestas



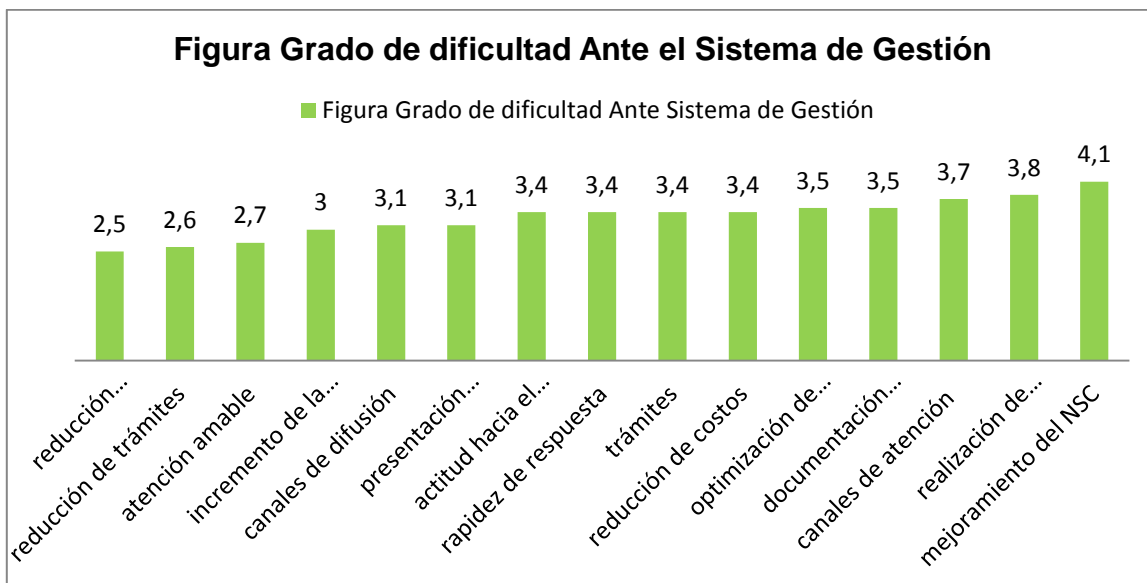
El 46% de las IPS y profesionales independientes de Bogotá tienen claro el sistema de gestión y el 54% no tienen claridad en esta materia.

Cuadro . Grado de Dificultad en el Sistema de Gestión,

1 muy alto, 2 alto, 3 medio, 4 bajo y 5 muy bajo grado de dificultad

Factores	1	2	3	4	5	Total	Promedio
Canales de atención en la información		13	27	25	23	322	3.7
Atención amable de parte del cliente interno		35	41	12		241	2.7
Rapidez de respuesta a inquietudes del cliente externo		7	35	46		303	3.4
Canales de difusión de la información		27	29	32		269	3.1
Presentación de informes de gestión		24	33	28	3	274	3.1
Documentación requerida			46	42		306	3.5
Trámites		15	32	36	5	295	3.4
Actitud hacia el cambio de parte del cliente interno		11	34	41	2	298	3.4
Optimización de recursos		7	37	39	5	306	3.5
Reducción de costos			55	30	3	300	3.4
Reducción de la documentación		48	36	4		220	2.5
Reducción de trámites		34	51	3		233	2.6
Realización de auditorías			34	46	9	331	3.8
Incremento de la motivación del talento humano		23	45	20		261	3.0
Mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente			25	29	34	361	4.1

Fuente: según encuestas



Las IPS de Bogotá presentan alto grado de dificultad en los sistemas de gestión respecto a reducción de documentos, reducción de trámites y atención amable; entre medio y bajo grado de dificultad ante actitud hacia el cambio, rapidez de respuesta, canales de difusión, trámites, presentación de informes de gestión, optimización de recursos, reducción de costos, incremento de la motivación, canales de atención, realización de auditorías y documentación requerida y un bajo grado de dificultad respecto al mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente externo.

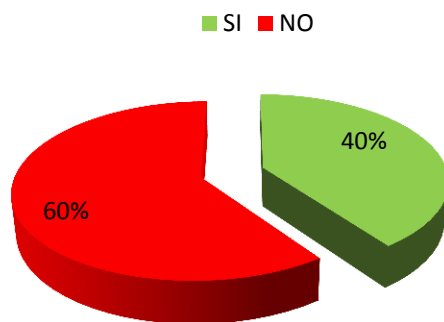
3. Actitud hacia consultorías externas en Sistemas de Gestión

Cuadro ¿Contrata actualmente los servicios de consultoría externa en Sistemas de Gestión?

Categorías	Frecuencia	%
SI	35	40
NO	53	60
Total	88	100

Fuente: según encuestas

Figura Contrata Consultoría Eterna en Sistemas de Gestión



El 40% de IPS y profesionales independientes de Bogotá que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión contratan los servicios de Consultoría externa y el 60% no contratan el servicio de Consultoría externa en materia de Gestión.

Cuadro. Si respondió que no contrata actualmente consultorías externas en Sistemas de Gestión, favor señalar si ¿contrataría este servicio especializado para el sector salud con una plataforma virtual?

Categorías	Frecuencia	%
SI	15	28
NO	38	72
Total	53	100

Fuente: según encuestas

Figura Contratarían Consultoría externa en SIG



El 28% de IPS y profesionales independientes de Bogotá que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión y no contratan los servicios de Consultoría externa declaran que SI contratarían consultorías externas especializadas para el sector salud con una plataforma virtual y el 72% no contratarían servicio de consultoría externamente.

8.4. CALI

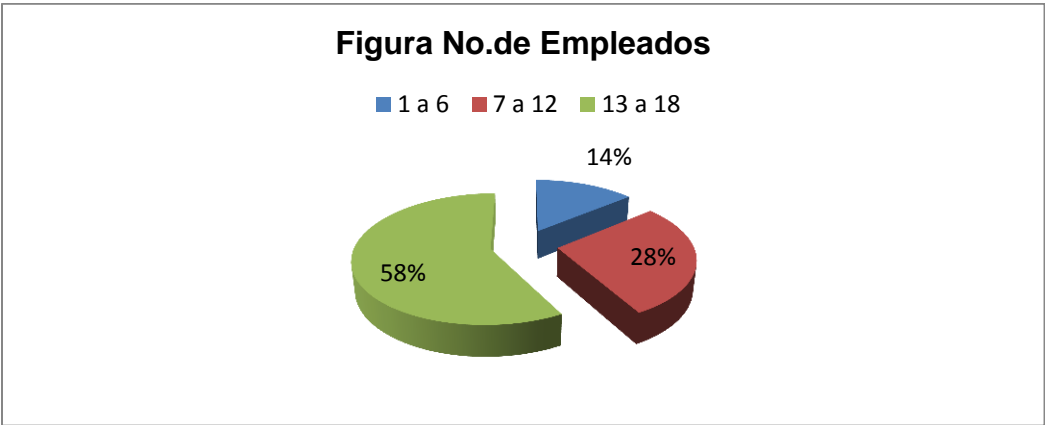
La población de 4.926 IPS y profesionales independientes de la ciudad de Cali se analiza a través de una muestra de 65 entidades con base a los resultados de las encuestas aplicadas que se presentan a continuación:

1. Datos Básicos

Cuadro. No de empleados

Categorías	Frecuencia	%
1 a 6	9	14
7 a 12	18	28
13 a 18	38	58
Total	65	100

Fuente: según encuestas

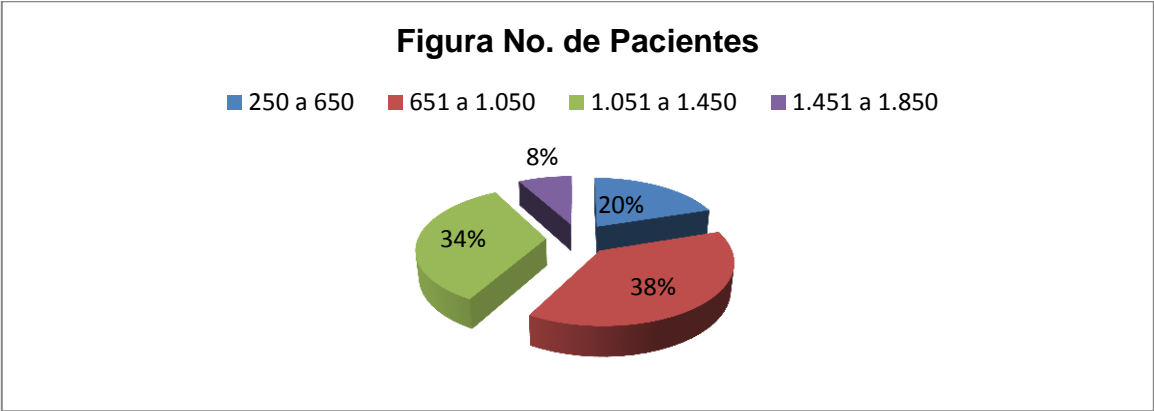


Las IPS de Cali señalan que tienen entre 1 y 6 empleados según el 14%, entre 7 y 12 empleados el 28% y entre 13 y 18 empleados el 58%, resultados que indican que cada IPS posee un promedio de 12 empleados cada una

Cuadro. No. de usuarios pacientes

Categorías	Frecuencia	%
250 a 650	13	20
651 a 1.050	25	38
1.051 a 1.450	22	34
1.451 a 1.850	5	8
Total	65	100

Fuente: según encuestas



Las IPS de Cali declaran que tienen entre 250 y 650 pacientes que representan el 20%, entre 651 y 1.050 pacientes el 38%, entre 1.051 y 1.450 pacientes el 34% y entre 1.451 y 1.850 pacientes el 8%, resultados que señalan un promedio de pacientes por IPS de 967 pacientes cada una.

2. Sistemas de Gestión

Cuadro. ¿Es claro el Sistema de Gestión en la IPS?

Categorías	Frecuencia	%
SI	45	70
NO	20	30
Total	65	100

Fuente: según encuestas

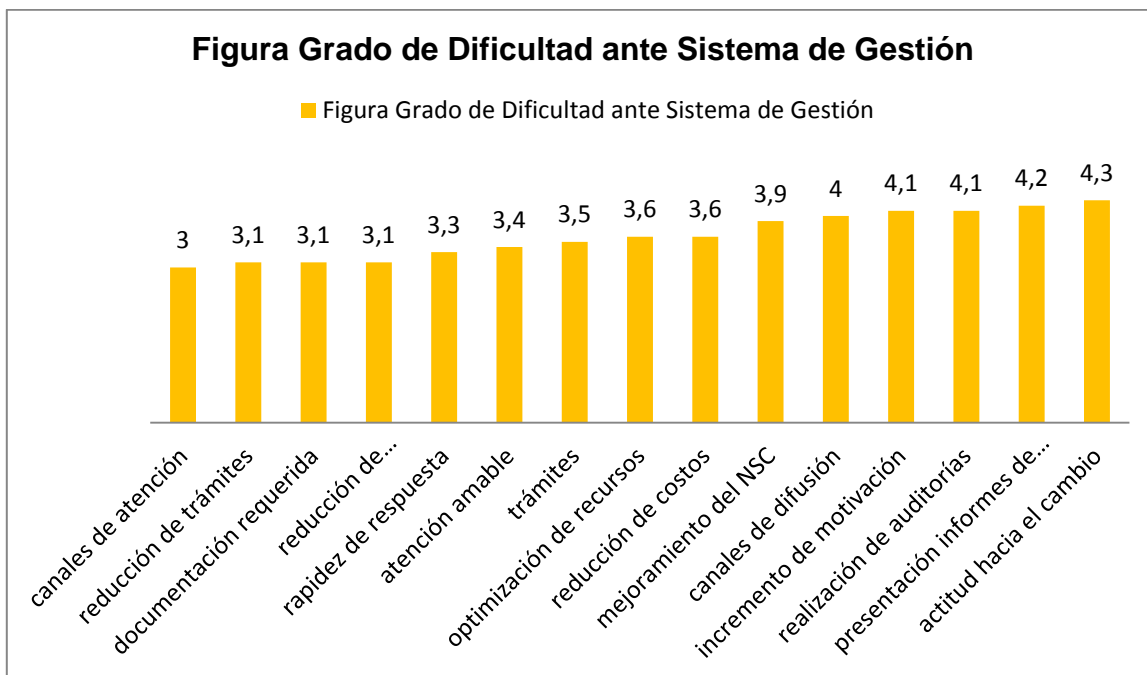


El 70% de las IPS y profesionales independientes de Cali tienen claro el sistema integrado de gestión y el 30% no tienen claridad en esta materia.

Cuadro . Grado de dificultad en el sistema integrado de gestión,
1 muy alto, 2 alto, 3 medio, 4 bajo y 5 muy bajo grado de dificultad

Factores	1	2	3	4	5	Total	Promedio
Canales de atención en la información		10	-	10		60	3.0
Atención amable de parte del cliente interno			12	8		68	3.4
Rapidez de respuesta a inquietudes del cliente externo		5	10	-	5	65	3.3
Canales de difusión de la información		2	4	7	7	79	4.0
Presentación de informes de gestión		4	1	3	12	83	4.2
Documentación requerida		5	9	6		61	3.1
Trámites		2	12	-	6	70	3.5
Actitud hacia el cambio de parte del cliente interno			4	6	10	86	4.3
Optimización de recursos		3	7	6	4	71	3.6
Reducción de costos		3	7	6	4	71	3.6
Reducción de la documentación		4	8	8		64	3.2
Reducción de trámites		5	9	6		61	3.1
Realización de auditorías			2	14	4	82	4.1
Incremento de la motivación del talento humano			3	12	5	82	4.1
Mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente		1	5	9	5	78	3.9

Fuente: según encuestas



Las IPS de Cali presentan medio grado de dificultad en el Sistema de Gestión respecto a reducción de documentos, rapidez de respuestas, trámites, reducción de trámites, atención amable, canales de atención y documentación requerida; entre medio y bajo grado de dificultad optimización de recursos, mejoramiento del nivel de satisfacción y reducción de costos y entre bajo y muy bajo grado de dificultad la actitud hacia el cambio, canales de difusión, presentación de informes de gestión, incremento de la motivación y realización de auditorías.

3. Actitud hacia consultorías externas en Sistemas de Gestión

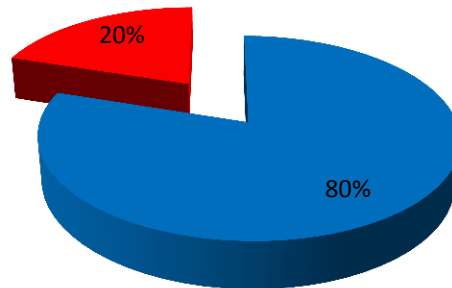
Cuadro ¿Contrata actualmente los servicios de consultoría externa en Sistemas de Gestión?

Categorías	Frecuencia	%
SI	16	80
NO	4	20
Total	20	100

Fuente: según encuestas

Figura Contratan sevicio de Consultoría externa en Sistemas de Gestión

■ SI ■ NO



El 80% de IPS y profesionales independientes de Cali tienen contratados los servicios de Consultoría en Sistemas de Gestión y el 20% no contratan este servicio de consultoría externamente.

Cuadro Si respondió que no contrata actualmente consultorías externas en Sistemas de Gestión, favor señalar si ¿contrataría este servicio especializado para el sector salud con una plataforma virtual?

Categorías	Frecuencia	%
SI	4	100
Total	4	100

Fuente: según encuestas

Figura Contrataría el servicio de Consultoría Externa en sistemas de Gestión



El 20% de IPS y profesionales independientes de Cali que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión y no contratan actualmente los servicios de Consultoría externa declaran que SI contratarían un servicio especializado para el sector salud con una plataforma virtual.

8.5. MEDELLÍN

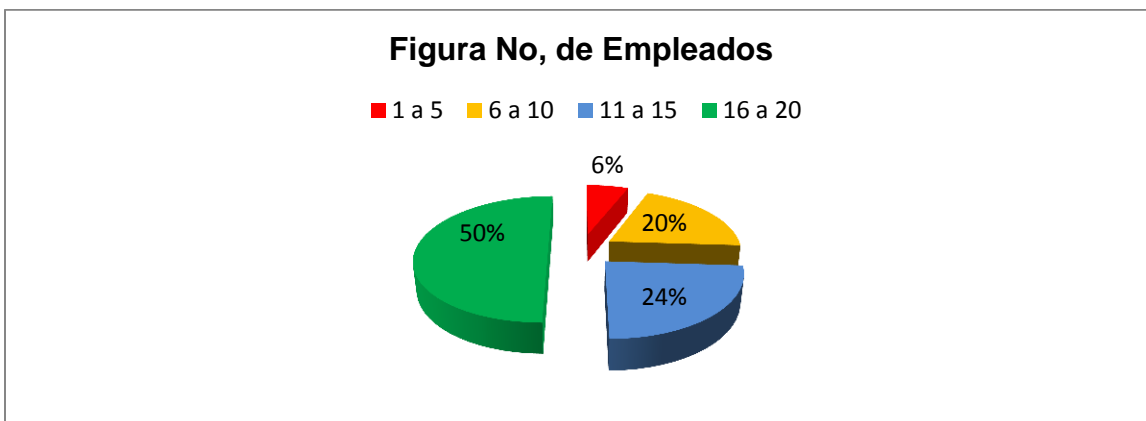
La población de 6.391 IPS y profesionales independientes de la ciudad de Medellín se analiza a través de una muestra de 84 entidades con base a los resultados de las encuestas aplicadas que se presentan a continuación:

1. Datos Básicos

Cuadro. No. de empleados

Categorías	Frecuencia	%
1 a 5	5	6
6 a 10	17	20
11 a 15	20	24
16 a 20	42	50
Total	84	100

Fuente: según encuestas

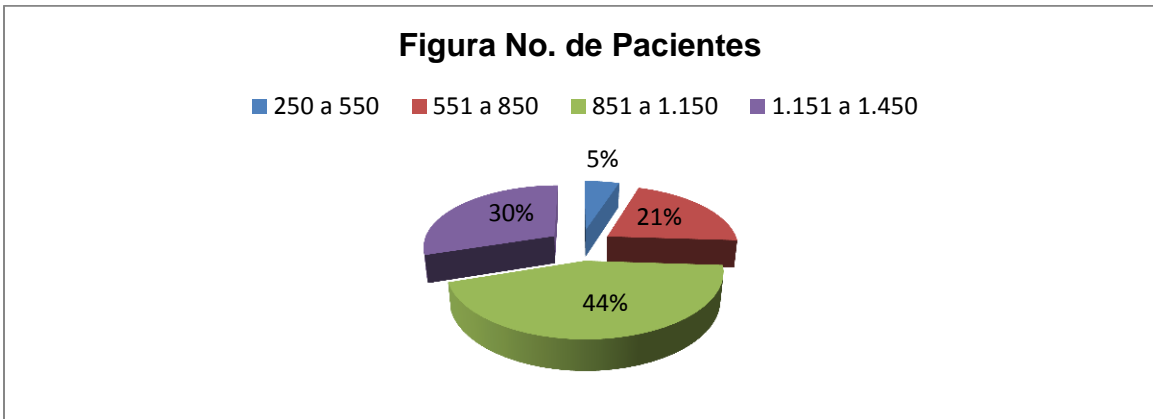


Las IPS de Medellín señalan que tienen entre 1 y 5 empleados representando el 6%, entre 6 y 10 empleados el 20%, entre 11 y 15 empleados el 24% y entre 16 y 20 empleados el 50%, resultados que indican que cada IPS posee un promedio de 14 empleados cada una.

Cuadro. No, de usuarios

Categorías	Frecuencia	%
250 a 550	4	5
551 a 850	18	21
851 a 1.150	37	44
1.151 a 1.450	25	30
Total	84	100

Fuente: según encuestas



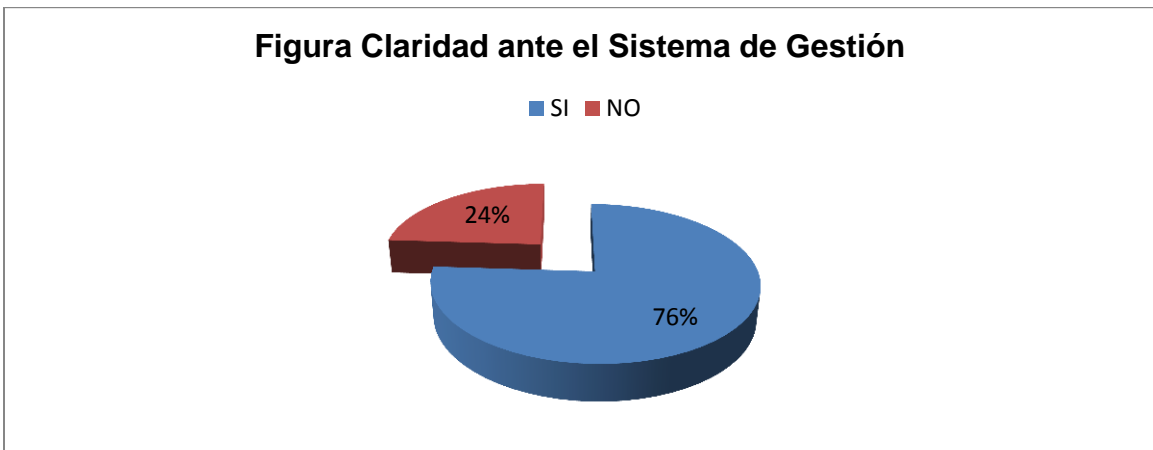
Las IPS de Medellín declaran que tienen entre 250 y 550 pacientes que representan el 5%, entre 551 y 850 pacientes el 21%, entre 851 y 1.150 pacientes el 44% y entre 1.151 y 1.450 pacientes el 30%, resultados que señalan un promedio de pacientes por IPS de 996 pacientes cada una.

2. Sistemas de Gestión

Cuadro. ¿Es claro el sistema de gestión en la IPS?

Categorías	Frecuencia	%
SI	64	76
NO	20	24
Total	84	100

Fuente: según encuestas

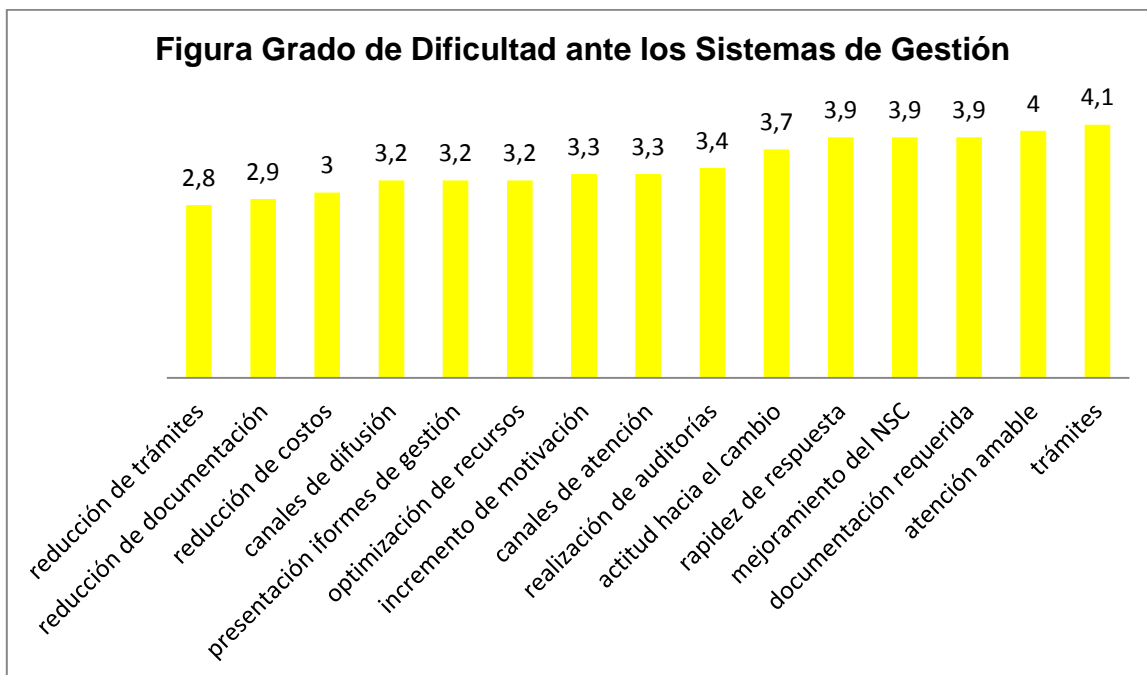


El 76% de las IPS y profesionales independientes de Medellín tienen claro el sistema de gestión y el 24% no tienen claridad en esta materia.

Cuadro . Grado de dificultad en el sistema integrado de gestión,
1 muy alto, 2 alto, 3 medio, 4 bajo y 5 muy bajo grado de dificultad

Factores	1	2	3	4	5	Total	Promedio
Canales de atención en la información		3	8	9		66	3.3
Atención amable de parte del cliente interno			4	12	4	80	4.0
Rapidez de respuesta a inquietudes del cliente externo			6	11	3	77	3.9
Canales de difusión de la información		2	12	6		64	3.2
Presentación de informes de gestión		4	8	8		64	3.2
Documentación requerida			9	4	7	78	3.9
Trámites			2	15	3	81	4.1
Actitud hacia el cambio de parte del cliente interno			6	14		74	3.7
Optimización de recursos		6	4	10		64	3.2
Reducción de costos		3	14	3		60	3.0
Reducción de la documentación		3	16	1		58	2.9
Reducción de trámites		12	-	8		56	2.8
Realización de auditorías			12	8		68	3.4
Incremento de la motivación del talento humano		5	7	6	2	65	3.3
Mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente externo			2	18		78	3.9

Fuente: según encuestas



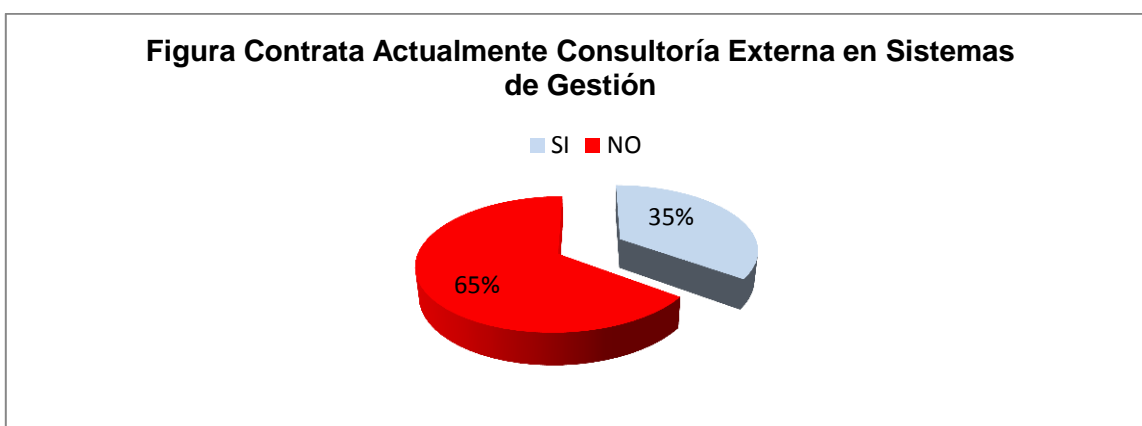
Las IPS de Medellín presentan entre alto grado de dificultad y medio grado de dificultad en los sistemas de gestión respecto a reducción de documentos y reducción de trámites, entre medio y bajo grado de dificultad ante la rapidez de respuestas, actitud hacia el cambio, canales de difusión, presentación de informes de gestión, optimización de recursos, reducción de costos, incremento de la motivación, canales de atención, realización de auditorías, documentación requerida y mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente y entre bajo y muy bajo grado de dificultad respecto a trámites y atención amable.

3. Actitud hacia consultorías externas en Sistemas de Gestión

Cuadro ¿Contrata actualmente servicios de consultoría externa en Sistemas de Gestión?

Categorías	Frecuencia	%
SI	7	35
NO	13	65
Total	20	100

Fuente: según encuestas



El 65% de IPS y profesionales independientes de Medellín que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión contratan los servicios de Consultoría externa y el 35% no contratan el servicio de Consultoría externa en Sistemas de Gestión.

Cuadro. Si respondió que no contrata actualmente consultorías externas en Sistemas de Gestión, favor señalar si ¿contrataría este servicio especializado para el sector salud con una plataforma virtual?

Categorías	Frecuencia	%
SI	3	23
NO	10	77
Total	13	100

Fuente: según encuestas

Figura Contrataría los servicios de consultoría externa en Sistemas de Gestión



El 23% de IPS y profesionales independientes de Medellín que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión y no contratan actualmente los servicios de Consultoría externa declaran que SI contratarían consultorías externas especializadas en el sector salud con una plataforma virtual y el 77% no contratarían este servicio.

8.6. BARRANQUILLA

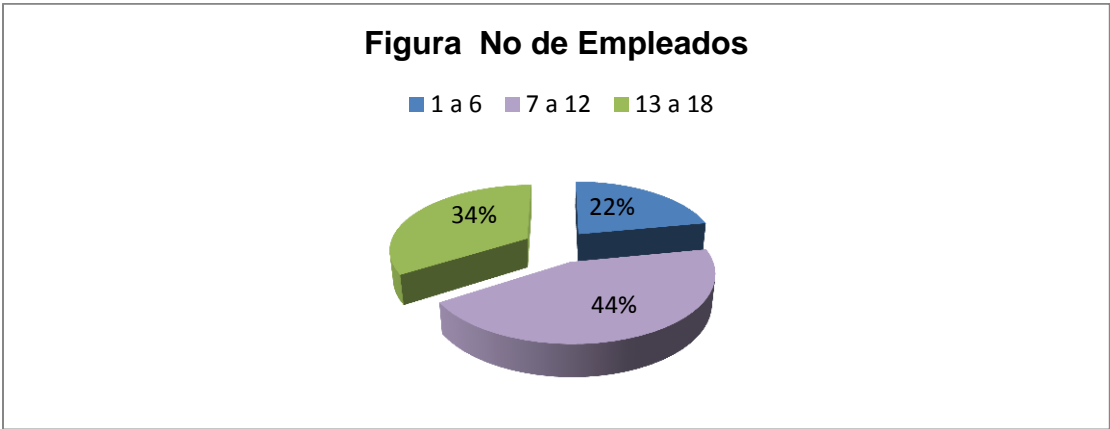
La población de 2.069 IPS y profesionales independientes de la ciudad de Barranquilla se analiza a través de una muestra de 27 entidades con base a los resultados de las encuestas aplicadas que se presentan a continuación:

1. Datos Básicos

Cuadro. No de empleados

Categorías	Frecuencia	%
1 a 6	6	22
7 a 12	12	44
13 a 18	9	34
Total	27	100

Fuente: según encuestas

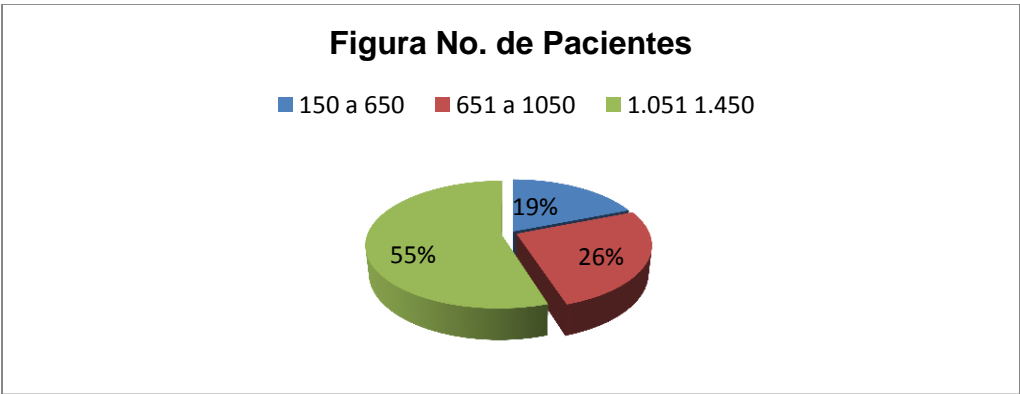


Las IPS de Barranquilla señalan que tienen entre 1 y 6 empleados representando el 22%, entre 7 y 12 empleados el 44% y entre 13 y 18 empleados el 34%, resultados que indican que cada IPS posee un promedio de 10 empleados cada una.

Cuadro. No. de usuarios

Categorías	Frecuencia	%
250 a 650	5	19
651 a 1.050	7	26
1.051 a 1.450	15	55
Total	27	100

Fuente: según encuestas



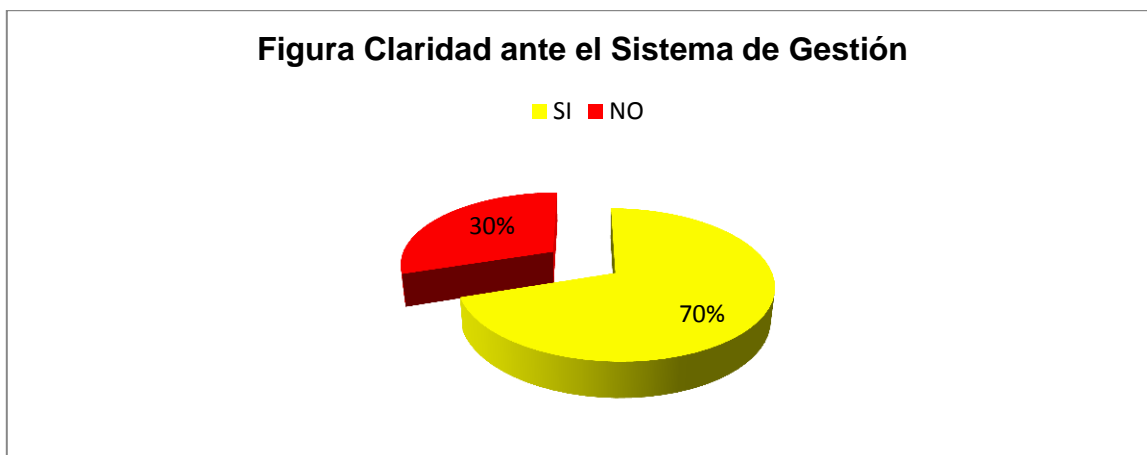
Las IPS de Barranquilla declaran que tienen entre 250 y 650 pacientes que representan el 19%, entre 651 y 1.050 pacientes el 26% y entre 1.051 y 1.450 pacientes el 55%, resultados que señalan un promedio de pacientes por IPS de 998 pacientes cada una

2. Sistemas de Gestión

Cuadro. ¿Es claro el sistema de gestión en la IPS?

Categorías	Frecuencia	%
SI	19	70
NO	8	30
Total	27	100

Fuente: según encuestas

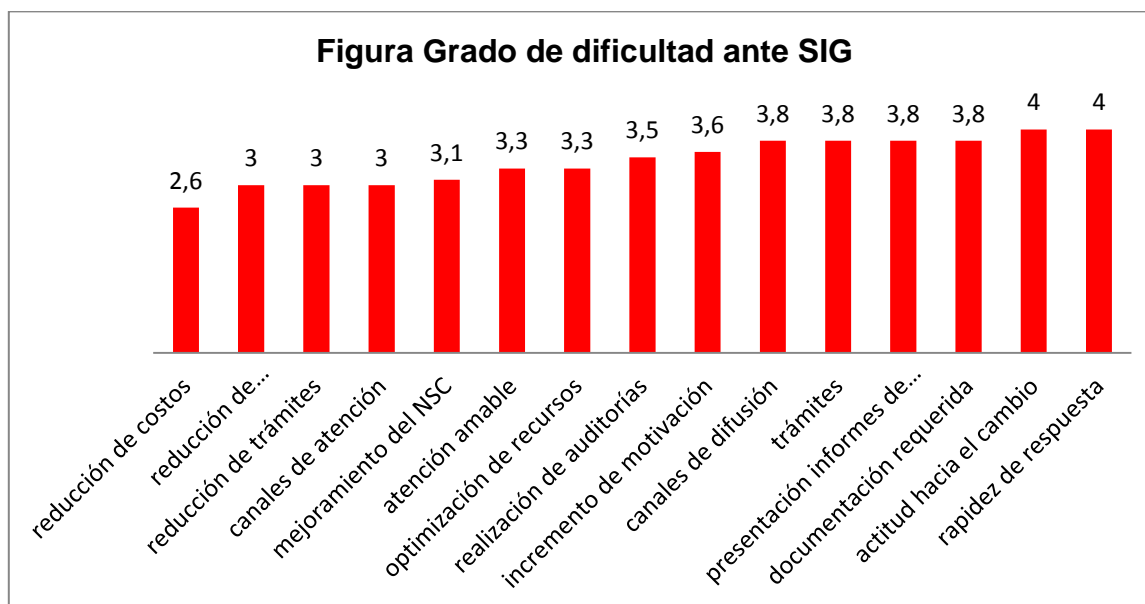


El 70% de las IPS y profesionales independientes de Barranquilla tienen claro el sistema de gestión y el 30% no tienen claridad en esta materia.

Cuadro . Grado de dificultad en el sistema integrado de gestión,
1 muy alto, 2 alto, 3 medio, 4 bajo y 5 muy bajo grado de dificultad

Factores	1	2	3	4	5	Total	Promedio
Canales de atención en la información		4	-	4		24	3.0
Atención amable de parte del cliente interno		2	2	4		26	3.3
Rapidez de respuesta a inquietudes del cliente externo			3	2	3	32	4.0
Canales de difusión de la información			4	2	2	30	3.8
Presentación de informes de gestión			3	4	1	30	3.8
Documentación requerida			2	6		30	3.8
Trámites		2	1	2	3	30	3.8
Actitud hacia el cambio de parte del cliente interno			1	6	1	32	4.0
Optimización de recursos		2	2	4		26	3.3
Reducción de costos		3	5			21	2.6
Reducción de la documentación			8			24	3.0
Reducción de trámites		1	6	1		24	3.0
Realización de auditorías			4	4		28	3.5
Incremento de la motivación del talento humano			3	5		29	3.6
Mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente		1	5	2		25	3.1

Fuente: según encuestas



Las IPS de Barranquilla presentan entre alto y medio grado de dificultad en los sistemas de gestión respecto a reducción de costos; entre medio y bajo grado de dificultad reducción de documentos, trámites, reducción de trámites, atención amable, canales de atención y documentación requerida, optimización de recursos, mejoramiento del nivel de satisfacción, canales de difusión, presentación de informes de gestión, incremento de la motivación y realización de auditorías y un bajo grado de dificultad en actitud hacia el cambio y rapidez de respuesta

3. Actitud hacia consultorías externas en Sistemas de Gestión

Cuadro ¿Contrata actualmente los servicios de consultoría externa en Sistemas de Gestión?

Categorías	Frecuencia	%
SI	6	75
NO	2	25
Total	8	100

Fuente: según encuestas



El 75% de IPS y profesionales independientes de Barranquilla que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión contratan los servicios de Consultoría externa y el 25% no contratan el servicio de Consultoría externa en Sistemas de Gestión.

Cuadro. Si respondió que no contrata actualmente consultorías externas en Sistemas de Gestión, favor señalar si ¿contrataría este servicio especializado para el sector salud con una plataforma virtual?

Categorías	Frecuencia	%
SI	2	100
Total	2	100

Fuente: según encuestas



El 100% de IPS y profesionales independientes de Barranquilla que no tienen claridad en los Sistemas de Gestión y no contratan los servicios de Consultoría externa declaran que si contratarían consultorías externas en sistemas de Gestión.

Anexo F. Modelo Plataforma Virtual.

El diseño web que se expone en las gráficas a continuación, constituye una representación de los contenidos requeridos para el posterior diseño e implementación de la plataforma virtual.

Mapa del Sitio.



La propuesta de diseño para la página principal tal como se muestra en el gráfico mapa del sitio, deberá incluir principalmente una botonera tradicional con accesos directos a la página de inicio, los servicios que se prestarán, los formularios de servicios, pagos en línea y el aula virtual dentro de la cual se podrá acceder con clave de aprobación a la normatividad, e-boletines, Foros, Video Conferencias con enlace de acceso a videos y audios educativos del sector salud, capacitaciones on-line, chat con un asesor y el espacio de contáctenos.

Página de Inicio



[Inicio](#) [Nuestros Servicios](#) [Formulario de Servicios](#) [Pago en Línea](#)
[Plataforma Virtual](#) [Contactanos](#)

QS CONSULTORES



QUALITY STANDARD
CONSULTORES

Desarrollamos grandes ideas que inspiran grandes negocios!!!



ACREDITACION EN SALUD

Quiénes somos

Prestamos servicios de consultoría a través de una plataforma virtual especialmente diseñada para que usted pueda descargar On-Line de forma fácil y personalizada todo un Sistema de Gestión de Calidad en Salud acorde con las necesidades de su IPS o Consultorio.

Nuestro Propósito

Brindarle una plataforma especialmente diseñada para facilitar la gestión documental de su IPS y aplicar de manera rápida y económica todos los requerimientos del Ministerio de Salud y Protección Social en el cumplimiento de los componentes del SOGCS.

Sus beneficios

1. Descargue On-Line todos los contenidos exigidos en las Decretos y Resoluciones de obligatorio cumplimiento con tan solo diligenciar un formulario y sin tener que investigar toda la normatividad.
2. Apoyo con herramientas interactivas (e-asesoría), que permiten el apoyo permanente en la asesoría y refuerzo en el entrenamiento, 7 días a la semana, las 24 horas.
3. Respaldo del equipo de asesores interdisciplinario, con conocimientos y experiencia.
4. Enfoque en la gestión clínica y la seguridad del paciente.
5. Confiabilidad en el logro de los resultados.
6. Mejores costos en inversión en asesoría del sector.
7. Realice pagos en línea de manera fácil y segura.

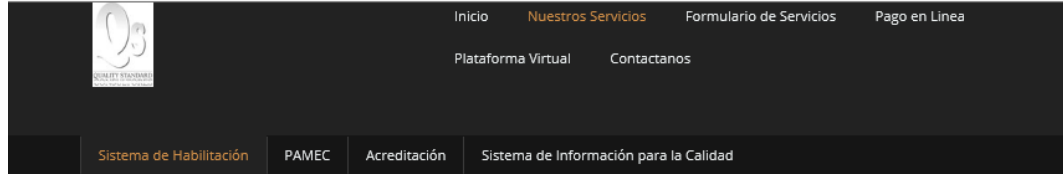


Cúcuta, Colombia.
Tel: 304 674 7476
Línea gratuita: 0180009309XX
qsconsultor@gmail.com

[Inicio](#) [Nuestros Servicios](#) [Formulario de Servicios](#) [Pago en Línea](#) [Plataforma Virtual](#) [Contactanos](#)

En la página de inicio se deberá destacar el texto que contenga información general sobre la firma y los servicios, como es “Quiénes somos”, “Nuestro propósito” y “Sus beneficios”. Se habilitarían enlaces a redes sociales junto con la información de contacto de la empresa. Adicionalmente se podrá incluir un video explicativo de los servicios y los beneficios que generen valor para el cliente.

Nuestros Servicios / Sistema Único de Habilitación



SISTEMA ÚNICO DE HABILITACIÓN EN SALUD (SUH)

El Sistema Único de Habilitación establece las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención. En QS CONSULTORES, ofrecemos procesos de capacitación colectiva, personalizada y asesoría permanente, relacionados con diversos aspectos requeridos.



SISTEMA ÚNICO DE HABILITACIÓN

- Seis (6) meses de suscripción.
- Soporte ON-LINE.
- Línea de atención telefónica directa.
- Apoyo con herramientas interactivas (e-asesoría), que permiten el apoyo permanente en la asesoría y refuerzo en el entrenamiento, 7 días a la semana, las 24 horas.
- Proceso de entrenamiento y acompañamiento en los diferentes componentes.
- Auditoría de verificación actual de los estándares de calidad.
- Descarga de contenidos personalizados.
- Una video conferencia por cada estándar de los servicios por habilitar.

\$ 1.700.000

Precio final
📦 disponible.

Añadir al carrito



Quiénes somos

Prestamos servicios de consultoría a través de una plataforma virtual especialmente diseñada para que usted pueda descargar On-Line de forma fácil y personalizada todo un Sistema de Gestión de Calidad en Salud acorde con las necesidades de su IPS o Consultorio.

Nuestro Propósito

Brindarle una plataforma especialmente diseñada para facilitar la gestión documental de su IPS y aplicar de manera rápida y económica todos los requerimientos del Ministerio de Salud y Protección Social en el cumplimiento de los componentes del SOGCS.

Sus beneficios

1. Descargue On-Line todos los contenidos exigidos en los Decretos y Resoluciones de obligatorio cumplimiento con tan solo diligenciar un formulario y sin tener que investigar toda la normatividad.
2. Apoyo con herramientas interactivas (e-asesoría), que permiten el apoyo permanente en la asesoría y refuerzo en el entrenamiento, 7 días a la semana, las 24 horas.
3. Respaldo del equipo de asesores interdisciplinario, con conocimientos y experiencia.
4. Enfoque en la gestión clínica y la seguridad del paciente.
5. Confiabilidad en el logro de los resultados.
6. Mejores costos en inversión en asesoría del sector.
7. Realice pagos en línea de manera fácil y segura.

En la página de “Nuestros Servicios”, se despliegan cuatro elementos. En cada uno se hace una descripción específica del servicio ofertado, con las características y beneficios. Se incluye también, el precio final y el botón para iniciar el proceso de compra “añadir al carrito”. En la parte inferior se podrá incluir el logo de la empresa intermediaria por medio de la cual se realizará la compra aportando un mecanismo seguro de transacción.

Pagos en Línea.

Pagos en Línea



Nombre completo del PI o razón social de la IPS *

Tipo de Documento *
Cédula
Nit

Numero de DI *

Tipo de Prestador *
Profesional Independiente PI

Tipo de Persona *
 Natural Jurídica

Departamento *

Municipio *

Acepto la política general de provacidad y las condiciones de acceso y uso de este sitio web. *

Medio de Pago *
 Debito Cuenta de ahorros / corriente
 Tarjeta de Crédito

Seleccione la franquicia *
American Express
Diners Club
Master Card
Visa

Número de cuotas *
1

Número de Tarjeta *

Vencimiento *

4 dígitos de verificación. *

1

Por favor inserta el código:
G s Z x Z M

enviar

Atención: Los campos marcados con * son obligatorios.

El formulario de “pagos en línea” deberá diligenciarse por el cliente una vez se ha elegido el servicio de interés. Contará con alrededor de catorce espacios en los cuales se identifican todos los datos del comprador, su ubicación, la aceptación de la política de privacidad y el medio de pago. Esta información es filtrada por medio de un código “captcha” para evitar los correos no deseados, y será posteriormente transferida y validada por la empresa de pagos en línea.

Formulario de Solicitud de Servicios.

Formulario de Solicitud de Servicios

Por favor sea muy cuidadoso de disponer de toda la información al momento de diligenciar el formulario. Recuerde que sus datos son confidenciales y para el uso especificado.

Nombre completo del PI o razón social de la IPS *

Tipo de Documento *

Cédula ▾

Número ID *

Tipo de Prestador *

Profesional Independiente PI ▾

Tipo de Persona *

Natural Jurídica

Sitio Web *

Email *

Ubicación y tipo de Servicios Ofrecidos

Servicio *

Odontología
Ortodoncia
Endodoncia
Pediatria

Modalidad *

Ambulatorio Hospitalario

Complejidad *

Baja ▾

Grupo *

- Consulta Externa
 Apoyo Diagnostico
 Promoción y Prevención

Código de Habilitación de la Sede *

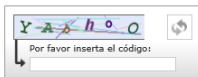
Departamento *

Municipio *

Acepta la política general de privacidad y las condiciones de acceso y uso de este sitio web. *

Acepto

Observaciones *

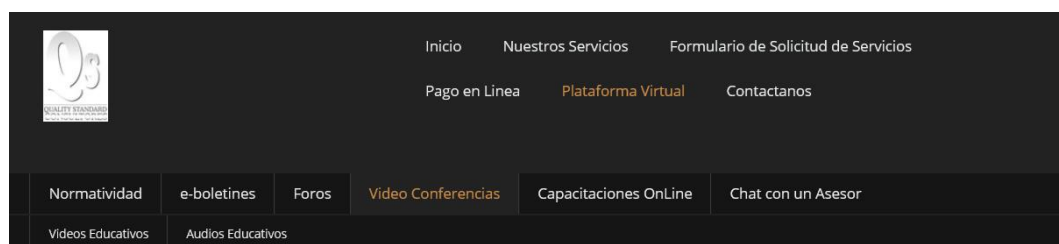


enviar

Atención: Los campos marcados con * son obligatorios.

El formulario de “solicitud de servicios” es posible diligenciarlo después de haber realizado y validado el pago en línea. Este formulario es la base de información con la cual todos los manuales, formatos, procedimientos quedarán personalizados gracias a un sistema de “bucles de programación”. Después de esto, los contenidos quedarán disponibles en formato PDF para que el cliente realice la descarga en la página de “normatividad” dentro de la “plataforma virtual”.

Plataforma Virtual.



Quiénes somos

Prestamos servicios de consultoría a través de una plataforma virtual especialmente diseñada para que usted pueda descargar On-Line de forma fácil y personalizada todo un Sistema de Gestión de Calidad en Salud acorde con las necesidades de su IPS o Consultorio.

Nuestro Propósito

Brindarle una plataforma especialmente diseñada para facilitar la gestión documental de su IPS y aplicar de manera rápida y económica todos los requerimientos del Ministerio de Salud y Protección Social en el cumplimiento de los componentes del SOGCS.

La “Plataforma Virtual” es una de las áreas de trabajo más importantes para los clientes después de realizada su compra. Es donde se comienza el a cumplir la promesa de valor por parte de Qs Consultores y deberá tener toda la atención para el diseño por parte de la empresa seleccionada. Este espacio que deberá tener un perfil académico, de enseñanza virtual y muy interactiva. Contendrá la normatividad vigente junto con los manuales, procedimientos, protocolos médicos, acceso a foros, video conferencias, capacitaciones en línea, chat con asesores

capacitados en los servicios prestados, entre otras herramientas que brinden soporte. Así mismo el cliente dispondrá de una línea de atención para resolver cualquier inquietud presentada durante la prestación del servicio de consultoría.

Es durante la prestación del servicio en tiempo real, donde se podrán identificar nuevas necesidades de los clientes, estas necesidades deberán ser registradas y evaluadas para posteriormente brindar soluciones específicas generando valor para las dos partes.

Normatividad.

DESCARGUE AQUI LA NORMATIVIDAD

Sistema Único de Habilitación en Salud.
Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud
DECRETO 1011 DE 2006.pdf
Documento Adobe Acrobat (129.5 KB)
[Descarga](#)

RESOLUCIÓN 3678 DE 2014.pdf
Documento Adobe Acrobat (106.8 KB)
[Descarga](#)

RESOLUCIÓN 2003 DE 2014.pdf
Documento Adobe Acrobat (2.1 MB)
[Descarga](#)

RESOLUCIÓN 4445 DE 1996.pdf
Documento Adobe Acrobat (92.9 KB)
[Descarga](#)

PAMEC

LISTA DE CHEQUEO PAMEC.pdf
Documento Adobe Acrobat (63.3 KB)
[Descarga](#)

Pautas de Auditoría PAMEC.pdf
Documento Adobe Acrobat (1.8 MB)
[Descarga](#)

Pautas de Auditoría 2.pdf
Documento Adobe Acrobat (415.8 KB)
[Descarga](#)

Acreditación

ABC SISTEMA ÚNICO DE ACREDITACIÓN
DECRETO 903 DE 2014
DECRETO 903 DE 2014.pdf

Quiénes somos
Prestamos servicios de consultoría a través de una plataforma virtual especialmente diseñada para que usted pueda descargar On-Line de forma fácil y personalizada todo un Sistema de Gestión de Calidad en Salud acorde con las necesidades de su IPS o Consultorio.

Nuestro Propósito
Brindarle una plataforma especialmente diseñada para facilitar la gestión documental de su IPS y aplicar de manera rápida y económica todos los requerimientos del Ministerio de Salud y Protección Social en el cumplimiento de los componentes del SOGCS.

Sus beneficios

1. Descargue On-Line todos los contenidos exigidos en los Decretos y Resoluciones de obligatorio cumplimiento con tan solo diligenciar un formulario y sin tener que investigar toda la normatividad.
2. Apoyo con herramientas interactivas (e-asesoría), que permitan el apoyo permanente en la asesoría y refuerzo en el entrenamiento, 7 días a la semana, las 24 horas.
3. Respaldo del equipo de asesores interdisciplinario, con conocimientos y experiencia.
4. Enfoque en la gestión clínica y la seguridad del paciente.
5. Confiables en el logro de los resultados.
6. Mejores costos en inversión en asesoría del sector.
7. Realice pagos en línea de manera fácil y segura.

Cúcuta, Colombia.
Tel: 304 674 7476
Línea gratuita: 01800093090X
qpconsultor@gmail.com

La gráfica f, muestra un bosquejo muy simple de cómo podría cumplirse la entrega de la información en formato PDF al cliente. Toda la información de la Plataforma Virtual especificada en pestañas como esta, deberá estar disponible para consulta

permanentemente y con facilidad de acceso por parte de todos los colaboradores que el cliente determine, de esta forma será una herramienta útil de capacitación y trabajo en línea, en donde se almacenen datos relevantes para la IPS en tiempo real por los colaboradores según su área de trabajo y que ayuden a demostrar evidencia objetiva del compromiso de la institución por cumplir todas las exigencias normativas y la satisfacción de sus propios clientes. En otras palabras, la información indexada por un empleado sobre la ejecución de un procedimiento específico quedará registrada en un formato en línea, disponible para consulta por otras personas de su misma o de diferente área de trabajo, evitando cometer errores y re-procesos en la prestación del servicio.

Contáctenos.

Contáctenos

Nombre *

Número Telefónico *

Email *

Mensaje *

Enviar

Atención: Los campos marcados con * son obligatorios.



Finalmente se destina un espacio para resolver dudas e inquietudes de personas interesados en adquirir los servicios de la firma. Tanto de esta, como de las

herramientas anteriores, se deberá almacenar información para procesar el CRM y tomar las decisiones más acertadas sobre los gustos, preferencias, hábitos de consumo y solicitudes de servicio de los clientes y prospectos.

Anexo G. Cotizaciones y Registro de Cámara de Comercio.

Cotización Colorama.



MI PORTAL COLORAMA

Ud. cuenta con un diseño personalizado que se acomoda a la identidad visual de su empresa, ayudando en el posicionamiento de su marca ante el consumidor. La página puede interactuar con el usuario como (encuestas, aplicaciones facebook, suscripciones, compartir contenidos a redes sociales, música online), con administración de contenidos y módulos y/o aplicación de open source.

- Diseño exclusivos de acuerdo a la imagen corporativa de su empresa
- Orientado web 2.0
- Presentación de la empresa (1 página)
- Información de la empresa (1 página)
- Línea de productos y servicios (Máximo 12 páginas)
- Formulario de contactos (1 página)
- Vinculación a redes sociales (facebook, twitter, youtube, etc.)
- Fotografías o catálogo de producto virtual de acuerdo a la necesidad (suministradas por el cliente).
- Soporte técnico permanente
- Carrito de compra
 - Permite descargar el archivo después del pago.
 - Crear productos y configurarlos
- 10 cuentas de correo electrónico: nombre@suempresa.com
- 1 solo idioma (Español)
- Posibilidad de incluir zona de descargas con archivos adjuntos (pdf, doc, Xls, ppt, etc.)
- Editor de archivo descargable.

VALOR \$ 1.800.000 + iva

HOSTING Y DOMINIO

Hosting es una palabra del Inglés que quiere decir dar hospedaje o alojar. Aplicado al Internet, significa poner una página web en un servidor de Internet para que ella pueda ser vista en cualquier lugar del mundo entero con acceso al Internet.

Un dominio o nombre de dominio es el nombre que identifica un sitio web. Cada dominio tiene que ser único en Internet. Por ejemplo, "www.coloramacomunicaciones.com" es el nombre de dominio de la página web de COLORAMA COMUNICACIONES.

HOSTING + DOMINIO EMPRESARIO (ilimitado) recomendado para tiendas online

\$ 390.000

Av. 0 # 18-25 Barrio Blanco - Cúcuta • Telefonos. 5719648 - 320 394 6815
www.coloramacomunicaciones.com • E-mail. info@coloramacomunicaciones.com



Cotización Solweb.



San José de Cúcuta, 10 Octubre de 2014

Señores
SERGIO PEÑARANDA

COTIZACIÓN APLICACIÓN WEB

OBJETIVO:

Desarrollar una página web con una aplicación que permita a los clientes diligenciar un formulario con información relevante para armar unos documentos y posteriormente descargarlos. Esta aplicación deberá tener una pasarela de pago configurada y la descarga del archivo elegido será activada después de la confirmación del pago.

TIEMPO DE EJECUCION

Treinta Días (30) días

VALOR DEL PROYECTO

Tres Millones Ochocientos Cincuenta Mil Pesos Mcte (\$3.850.000)

Nota: Los precios no incluyen impuestos por venta y/o retenciones por prestación de servicios.

FORMA DE PAGO:

Recaudo Programado, Consignación Bancaria, Transferencia Electrónica, Pago con Tarjeta de Crédito o Débito.

JOSE LUIS ACEVEDO MARTINEZ
Desarrollador Web & Estratega Marketing Digital
SOLWEB SOLUCIONES WEB
contacto@solwebonline.com

SOLWEB SOLUCIONES WEB
Cl 13 2E 87 Caobos
Tel. (57)(7) 5720129 - Cel. 3207889813
Pagina Web: www.solwebonline.com
E-mail: contacto@solwebonline.com



Cotización Kubesoft.



San José de Cúcuta, 10 de Octubre de 2014

Señor,
Sergio Peñaranda

El motivo de esta carta es para hacer entrega de la propuesta comercial referente a la solicitud para el desarrollo e implementación de una página web informativa de contenido administrable y adaptativa a dispositivos móviles, integrada con software para venta de documentos parametrizables.

A continuación presentamos el valor del desarrollo de este proyecto:

Desarrollo página web informativa 6 secciones, 3 de ellas administrable (Productos/ Servicios, Novedades y Info. de Contacto) integrada con Software para venta de Documentos Parametrizable..... \$ 3.640.000+ IVA

Adicionalmente se incluyen los precios del servicio de hosting de cinco gigas para alojar el sistema en la web el cual se debe renovar de forma anual (**El primer año está incluido dentro del precio de desarrollo**):

Servicio de dominio y hosting..... \$ 180.000 + IVA

Esperamos que esta propuesta sea de su agrado y conveniencia.

Atentamente,

Jesús Hernando Duarte Chaustre
Representante legal
Kubesoft S.A.S.

Av.9e No. 9-22 B. La Riviera Tel. 5920080
contacto@kubesoft.com
www.kubesoft.com

Cotización TNS.



TNS SAS
NIT. 800.182.856-1



Página 1

COTIZACION No. 24256

CUCUTA, OCTUBRE 8 DE 2014

Señor(es):
SERGIO PEÑARANDA GARCIA/ QS CONSULTORES

CUCUTA - NORTE DE SANTANDER

Cordial saludo.

De acuerdo con su amable solicitud, estamos cotizando el suministro e instalación de:

SISTEMA CONTABLE INTEGRADO TNS	Cantidad	Valor Parcial
CONTABILIDAD Y FACTURACION <i>Incluye 10 horas de Asesoría.</i>	1.00	1,700,000.00
<i>INCLUYE IMPLEMENTACION DE LAS NIIF E INFORMACION EXOGENA AÑO 2014</i>	Subtotal	1,700,000.00
	IVA	272,000.00
	Total	1,972,000.00

Formas de Pago	Valor Total de la Factura	Condiciones de Pago
1 Pago incluye 5% de descuento - contado	\$ 1,873,400.00	Pago al momento de instalar
2 Pagos - incluye financiación	\$ 2,050,880.00	Pago al momento de instalar (50%) y saldo a 30 días (50%)
3 Pagos - incluye financiación	\$ 2,090,320.00	Pago al momento de instalar (40%), pago a 30 días (30%) y pago a 60 días (30%)

Fecha de Instalación INMEDIATA
Tiempo de Entrega 1 MESES
Validez de la Oferta 3 MESES

Nota: Una vez se realice el primer pago a la instalación se empezará el proceso de capacitación.

Los precios anteriores incluyen: CD y Licencia de uso.

Las horas de Asesoría comprenden labores de: Instalación, Capacitación en manejo del programa, Seguimiento y Configuración de formatos tales como Facturas, Comprobantes de Egreso, Recibos de Cajas y otros.

En caso de requerirse Asesoría Presencial, adicional a las horas incluidas, se cobrará la hora a \$46.000.00 Nómina y \$40.000.00 demás módulos.

Licencia extendida para terminal en red (o usuario adicional) 25% del valor del programa.

Atentamente,

NELCY RUIZ
TNS SAS 2014
ASESOR COMERCIAL
CRM No. 82390

Cotización PayU Latam.



5. Inversión

Para la implementación de nuestros servicios ofrecemos a la siguiente propuesta económica. A continuación presentamos las tarifas de acuerdo a nuestros planes:

	BÁSICO	PROFESIONAL	CORPORATIVO
Comisión por transacción exitosa	6.49%+900	3.49%+900	Si procesas valores mensuales superiores a \$100 millones Contáctanos
Costo de inscripción	\$ 0	\$ 0	
Costo mensual	\$ 0	\$ 25.000*	✓
Web checkout	✓	✓	✓
Terminal virtual *		✓	✓
Pagos recurrentes			✓
API de integración			✓
Tokenización			✓
Acuerdo de Niveles de Servicio (ANS)			✓

*En caso de pagar año anticipado obtendrás un 20% de descuento. El costo del año será de \$240.000

- Para conocer más acerca de las **soluciones y funcionalidades** de PayU Latam ingresa [AQUÍ](#)
- Valores dados en pesos colombianos (COP) antes de IVA
- Comisión mínima por transacción \$2.900
- *Aplican restricciones







Para conocer en detalle las diferentes opciones, puede ingresar en <http://www.payulatam.com/colombia/comercios/tarifas-pagosonline> y dar clic sobre los hipervínculos.

*A las tarifas anteriormente indicadas se le debe adicionar el IVA.



RUT.

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001	
2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN 				4. Número de formulario 14315670087 			
5. Número de Identificación Tributaria (NT): 5 4 6 8 8 2 7 - 1		6. DV: 1		12. Dirección seccional: Impuestos de Cúcuta		14. Buzón electrónico: 7	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida <input type="checkbox"/> 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 3		26. Número de identificación: 5 4 6 8 8 2 7 -		27. Fecha expedición: 1 9 9 9 0 1 1 3	
Lugar de expedición: COLOMBIA		28. País: 1 6 9		29. Departamento: Norte de Santander		30. Ciudad/Municipio: Ocaña 4 9 8	
31. Primer apellido: PEÑARANDA		32. Segundo apellido: GARCIA		33. Primer nombre: SERGIO		34. Otros nombres:	
35. Razón social:							
36. Nombre comercial: QS CONSULTORES							
37. Sigla:							
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: 1 6 9 Norte de Santander		40. Ciudad/Municipio: 5 4 Los Patios		41. Dirección principal: AV 9 54 B 148 ED MANET CUARTO PISO URB LA FLORESTA	
42. Correo electrónico: calidad.cucuta@gmail.com		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1: 5 8 0 2 6 2 3		45. Teléfono 2: 3 0 4 6 7 4 7 4 7 6	
CLASIFICACION							
Actividad económica				Ocupación			
46. Código: 7 0 2 0		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 1 0 6 1 7		48. Código: 6 2 0 2		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 1 0 6 1 7	
50. Código: 1 2		51. Código: 6 9 2 0		52. Número establecimientos: 1 3 1 7		53. Código: 1 2 5	
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18							
12- Ventas régimen simplificado							
Usuarios aduaneros				Exportadores			
54. Código:				55. Forma:		56. Tipo:	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				57. Modo:		58. CPC:	
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> X				60. No. de Folios: 0		61. Fecha: 2 0 1 4 0 9 2 9	
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013. Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: MENDEZ RODRIGUEZ NOLBERTO 985. Cargo: Analista IV			

Fecha generación documento PDF: 29-09-2014 12:08:02PM



N° 4704756

**CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL**

Número de operación:01VCA0929003 Fecha: 20140929 Hora: 0901154 Pagina : 1

EL PRIMER JUEVES HABIL DE DICIEMBRE DE ESTE AÑO SE ELEGIRA JUNTA DIRECTIVA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA POR AFILIADOS.

LA INSCRIPCION DE LISTAS DE CANDIDATOS DEBE HACERSE DURANTE LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE OCTUBRE.

PARA INFORMACION DETALLADA PODRA COMUNICARSE AL TELEFONO:5829527, O DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL, A LAS SEDES AUTORIZADAS PARA ESTE EFECTO, O A TRAVES DE LA PAGINA WEB: www.cccucuta.org.co

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL LA CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : PEÑARANDA GARCIA SERGIO
C.C. : 00005468827
N.I.T.:00000005468827-1
MATRICULA NO: 00218688 DEL 17 DE JUNIO DE 2011
DIRECCION: AV 9 N 54B-148 EDIFICIO MANET CUARTO PISO
TELEFONO 1 : 5802623
TELEFONO 3 : 3046747476
BARRIO : URB. LA FLORESTA
MUNICIPIO : LOS PATIOS

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : AV 9 N 54B-148 EDIFICIO MANET CUARTO PISO
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL: 5802623
BARRIO NOTIFICACION: URB. LA FLORESTA
MUNICIPIO : LOS PATIOS
E-MAIL COMERCIAL:calidad.cucuta@gmail.com
E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:calidad.cucuta@gmail.com

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 29 DE SEPTIEMBRE DE 2014
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2014

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
7020 ACTIVIDADES DE CONSULTORIA DE GESTION
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
6202 ACTIVIDADES DE CONSULTORIA INFORMATICA Y ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION DE INSTALACIONES INFORMATICAS
ACTIVIDAD ADICIONAL 1:
6920 ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS, AUDITORIA FINANCIERA Y ASESORIA TRIBUTARIA
TOTAL ACTIVOS : \$ 1,030,000.00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:
NOMBRE : QS CONSULTORES
DIRECCION: AV 9 N 54B-148 EDIFICIO MANET CUARTO PISO
TELEFONO 1 : 5802623
TELEFONO 3 : 3046747476
BARRIO : URB. LA FLORESTA
MUNICIPIO : LOS PATIOS
MATRICULA NO: 00218689 DEL 17 DE JUNIO DE 2011



**CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL**

Número de operación:01VCA0929003 Fecha: 20140929 Hora: 0901154 Pagina : 2

RENOVO EL AÑO 2014 , EL 29 DE SEPTIEMBRE DE 2014
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 1,030,000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
7020 ACTIVIDADES DE CONSULTORIA DE GESTION
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
6920 ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS, AUDITORIA
FINANCIERA Y ASESORIA TRIBUTARIA
ACTIVIDAD ADICIONAL 1:
6202 ACTIVIDADES DE CONSULTORIA INFORMATICA Y ACTIVIDADES DE
ADMINISTRACION DE INSTALACIONES INFORMATICAS

LA CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA INFORMA:
QUE LA MATRICULA DEL COMERCIANTE LOCALIZADO EN AV 9 N 54B-148
EDIFICIO MANET CUARTO PISO , SE COMUNICO , AL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE PLANEACION, Y A LAS SECRETARIAS DE SALUD Y
GOBIERNO MUNICIPAL.
DE IGUAL FORMA, A LA SECRETARIA DE HACIENDA DONDE SE GENERO
AUTOMATICAMENTE LA MATRICULA ANTE INDUSTRIA Y COMERCIO, SALVO EN
LOS CASOS QUE LA ACTIVIDAD NO ESTE SUJETA A ESTA.
LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SECCION DE INFORMACION
COMPLEMENTARIA NO HACEN PARTE DEL REGISTRO PUBLICO NI SON
CERTIFICADOS POR LA CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA EN EJERCICIO DE
SUS FUNCIONES LEGALES. LA ENTIDAD SOLO HACE PUBLICO EL
CONOCIMIENTO QUE DE ELLOS HA TENIDO. IGUALMENTE LA ENTIDAD A
TRAVES DEL CENTRO DE ATENCION EMPRESARIAL - CAE, REALIZA LA
VERIFICACION DEL USO DE SUELO, A LOS NUEVOS ESTABLECIMIENTOS DE
COMERCIO MATRICULADOS POR EL COMERCIANTE.

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL
FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTEN-
CIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUE-
DAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION. SIEMPRE QUE NO SEAN
OBJETO DE RECURSOS

VALOR DEL CERTIFICADO : \$2200

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA
DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE
APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA