

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S**

JUAN CAMILO LESMEZ PERALTA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2013

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S**

JUAN CAMILO LESMEZ PERALTA

**Proyecto de grado para optar al título de
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA**

Director:

Msc JULIANA BUITRAGO LAGUADO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

Manuelita y Luisa, a ustedes les debo todo

Laura, la incondicional

Alejandro, esto es por ti y para ti

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme avanzar un paso más en este camino en cuyo recorrido logre ser cada vez más una mejor persona.

A mi esposa e hijo por ser ese impulso que hace querer alcanzar todos los sueños pese a las dificultades.

A mi abuela y mi tía, por su apoyo incondicional.

A mis hermanos, por sus enseñanzas, amor y comprensión hacia mí.

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por todo el conocimiento aportado. Ser ahora parte de la casa es un verdadero orgullo.

A Juliana Buitrago, por sus aportes y contribución al desarrollo de este proyecto

A Orlando Contreras, por todo ese conocimiento y experiencia para que Su Gestión Consultores siga creciendo

A Carlos Andrés Tapias, por hacer parte de este proyecto, de grado y de vida

A Su Gestión Consultores, por lo que ha sido y vendrá...

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. GENERALIDADES DE SU GESTIÓN CONSULTORES	24
4.1 RESEÑA HISTÓRICA	24
4.2 INFORMACIÓN GENERAL.....	25
4.2.1 Ubicación de la empresa.....	25
4.2.2 Tipo de organización.....	25
4.2.3 Clasificación Tributaria	25
4.2.4 Actividad económica:.....	25
4.2.5 Página Web	25
4.3 MISIÓN (2010).....	26
4.4 VISIÓN (2010)	26
4.5 POLÍTICA DE CALIDAD (2010).....	26
5. MARCO TEÓRICO.....	27
5.1 ESTRATEGIA.....	27
5.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	28
6. METODOLOGÍA.....	31

6.1 FASE ORGANIZACIONAL.....	31
6.2 FASE DE DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	31
6.3 FASE DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	31
6.4 FASE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
6.5 FASE DE ELECCIÓN ESTRATÉGICA.....	32
6.6 EVALUACIÓN	32
7. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	34
7.1 SEGMENTO DE CLIENTES	35
7.2 PROPUESTA DE VALOR	35
7.3 CANALES (PUNTOS DE CONTACTO)	35
7.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	36
7.5 FLUJO DE INGRESOS	36
7.6 RECURSOS CLAVE	36
7.7 ACTIVIDADES CLAVE	37
7.8 ALIADOS CLAVE	37
7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	38
8. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO Y SECTORIAL.....	40
8.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:.....	42
8.1.1 Hoja de Trabajo POAM	42
8.1.2 Matriz de evaluación de factores externos POAM	45
8.1.3 Análisis de la matriz POAM	47
8.1.3.1 Oportunidades.	47
8.1.3.2 Amenazas.	47
8.2 ANÁLISIS COMPETITIVO.....	48
8.2.1 Contextualización sobre el mercado de la consultoría en salud ocupacional en Santander.....	48

8.2.2 Aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter.	51
8.2.2.1 Metodología aplicada.....	52
8.3 EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA SU GESTIÓN CONSULTORES	53
8.3.1 Rivalidad entre competidores	53
8.3.2 Amenaza de nuevos competidores	54
8.3.3 Amenaza de servicios sustitutos.....	55
8.3.4 Poder de negociación de clientes	56
8.3.5 Poder de negociación de proveedores	57
8.3.6 Resultados de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	57
8.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE SU GESTIÓN CONSULTORES MPC	59
8.4.1 Matriz de Perfil Competitivo MPC	60
9. DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	62
9.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	65
9.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	66
10. CONSTRUCCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	67
10.1 ANÁLISIS DOFA.....	68
10.1.1 Las estrategias FO.....	69
10.1.2 Las estrategias DO	69
10.1.3 Las estrategias FA	69
10.1.4 Las estrategias DA.....	69
10.2 MATRIZ DOFA SU GESTIÓN CONSULTORES	71
10.3 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES PEEA	73
10.3.1 Evaluación PEEA	74
10.3.2 Matriz PEEA.....	78
10.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDADES AV	79

10.4.1 Identificación de Puntual.....	80
10.4.2. Traducir los puntuales a amenazas.....	80
10.4.3 Evaluación de las consecuencias.....	80
10.4.4 Cuantificar el impacto.....	80
10.4.5 Probabilizar la ocurrencia de la amenaza.	80
10.4.6 Establecer la capacidad de reacción.....	80
10.4.7 Resultado del análisis de vulnerabilidad	82
11. SELECCIÓN ESTRATÉGICA	83
11.1 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA MGE.....	83
11.1.1 El eje X.....	83
11.1.2 El eje Y.....	84
11.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	86
12. MARCO ESTRATÉGICO.....	88
12.1 LA MISIÓN	88
12.1.1 Misión Su Gestión Consultores 2013.	88
12.2 LA VISIÓN.....	89
12.2.1 Visión Su Gestión Consultores 2013.....	89
12.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	89
12.3.1 Principios Su Gestión Consultores 2013	90
12.3.1.1 Oportunidad:	90
12.3.1.2 Compromiso.....	90
12.3.1.3 Conocimiento del cliente.....	90
12.3.2 Valores Su Gestión Consultores 2013.....	90
12.3.2.1 Ética	90
12.3.2.2 Responsabilidad	90

12.3.2.3 Honestidad	90
12.4 MAPA DE PROCESOS SU GESTIÓN CONSULTORES 2013.....	91
12.5. PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	91
12.5.1 Direccionamiento estratégico	91
12.6 PROCESOS MISIONALES	91
12.6.1. Prestación del servicio	91
12.6.2 Comercial	92
12.6.3 Diseño y Desarrollo	92
12.7 PROCESOS DE SOPORTE Y APOYO	92
12.7.1 Administrativo y Financiero	92
12.8 OBJETIVOS GLOBALES CORPORATIVOS	92
12.8.1 Proyección de objetivos globales corporativos	94
13. PORTAFOLIO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	95
13.1 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	97
13.2 APLICACIÓN DE LA MATRIZ CUALITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE	98
13.3 DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	102
13.3.1 Creación de unidad de mercadeo	103
13.3.2 Creación de unidad de diseño y desarrollo	104
13.3.3 Fortalecimiento de estructura administrativa y estratégica	105
13.3.4 Creación de UEN de educación continua.....	106
14. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	107
CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	114

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Metodología para realización de Direccionamiento Estratégico	33
Figura 2. Lienzo de modelo de negocio Su Gestión Consultores S.A.S	39
Figura 3. Entornos de la organización	40
Figura 4. El modelo de las cinco fuerzas	52
Figura 5. Construcción de opciones estratégicas	68
Figura 6. Matriz PEEA	78
Figura 7. Análisis de vulnerabilidad	82
Figura 8. Matriz BCG	84
Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia Su Gestión Consultores	86
Figura 10. Mapa de Procesos Su Gestión Consultores	91
Figura 11. Orientación de objetivos globales corporativos.....	93
Figura 12. Aplicación de Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	99
Figura 13. Estrategias Seleccionadas Su Gestión Consultores	102

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Político	42
Tabla 2. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Económico	43
Tabla 3. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Social	43
Tabla 4. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Tecnológico.....	44
Tabla 5. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Competitivo	44
Tabla 6. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Geográfico	44
Tabla 7. Matriz POAM.....	46
Tabla 8. Competidores de Su Gestión Consultores	50
Tabla 9. Evaluación de rivalidad entre competidores.....	53
Tabla 10. Evaluación de amenaza de nuevos competidores.....	54
Tabla 11. Evaluación de amenaza de servicios sustitutos.....	55
Tabla 12. Evaluación de amenaza de poder de negociación de clientes.....	56
Tabla 13. Evaluación de amenaza de poder de negociación de proveedores.....	57
Tabla 14. Resultado Aplicación modelo de Porter	58
Tabla 15. Matriz de Perfil Competitivo Su Gestión Consultores S.A.S	61
Tabla 16. Hoja de trabajo PCI: Capacidad Directiva.....	62
Tabla 17. Hoja de trabajo PCI: Capacidad Tecnológica	63
Tabla 18. Hoja de trabajo PCI: Capacidad del Talento Humano	63
Tabla 19. Hoja de trabajo PCI: Capacidad Competitiva.....	63
Tabla 20. Hoja de trabajo PCI: Capacidad Competitiva.....	64
Tabla 21. Evaluación de Capacidad Interna	65
Tabla 22. Matriz DOFA Su Gestión Consultores S.A.S	71
Tabla 23. Resultado de evaluación DOFA.....	73
Tabla 25. Evaluación PEEA. Estabilidad Financiera.....	75
Tabla 26. Evaluación PEEA. Estabilidad Ambiental.....	75

Tabla 27. Evaluación PEEA. Fortaleza de la Industria.....	76
Tabla 28. Evaluación PEEA. Fortaleza de la Industria.....	76
Tabla 29. Promedios de evaluación de dimensiones PEEA	77
Tabla 30. Análisis de Vulnerabilidad Su Gestión Consultores S.A.S	81
Tabla 31. Objetivos Globales Corporativos de Su Gestión Consultores	94
Tabla 32. Descripción de tipos de estrategia	95
Tabla 33. Selección de estrategias para Su Gestión Consultores	97
Tabla 34. Portafolio de opciones estratégicas para Su Gestión Consultores	98
Tabla 35. Comparación de Estrategias.....	100
Tabla 36. Estrategias seleccionadas	101
Tabla 37. Agenda Estratégica Crear Unidad de Mercadeo.....	103
Tabla 38. Agenda Estratégica Crear Unidad de Diseño y Desarrollo	104
Tabla 39. Agenda Estratégica Fortalecimiento de Estructura Gerencial.....	105
Tabla 40. Agenda Estratégica Crear Unidad de Mercadeo.....	106
Tabla 41. Evaluación del impacto del direccionamiento estratégico	107

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S^{*}

AUTOR: Juan Camilo Lésmez Peralta^{**}

PALABRAS CLAVES: Direccionamiento, estrategia, competitividad, objetivos, metas, entorno

DESCRIPCIÓN:

El presente proyecto se desarrolló con el propósito de formular el direccionamiento estratégico para Su Gestión Consultores que permitiera orientar las actividades de la organización a partir de sus fortalezas y oportunidades, de sus debilidades y fortalezas y del conocimiento de su capacidad competitiva, hacia nuevos mercados, segmentos a partir de la formulación de estrategias, que aseguren su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Partiendo del análisis del entorno de la organización mediante el cual se determinan las oportunidades y amenazas de esta con respecto a su actual modelo de negocio, así como sus debilidades y fortalezas de acuerdo con su estructura administrativa y perfil de capacidades internas, se procede a formular las opciones estratégicas que deberá considerar la empresa en pro de su permanencia y crecimiento. A partir del uso de diferentes herramientas de la administración y de la Gerencia, se determinan las estrategias que mas convienen a Su Gestión Consultores para que su estructura determine las opciones a implementar. A partir de allí, se elabora el renovado marco estratégico de Su Gestión Consultores que traza la nueva línea de navegación de la organización, y a partir de este nuevo horizonte estratégico se procede a definir las estrategias que ha de desarrollar la organización para cumplir sus objetivos globales.

Una vez acordadas las estrategias, se formulan las agendas estratégicas, las cuales son los planes de acción, objetivos e indicadores, responsables y tiempos establecidos que asegurarán su correcta ejecución y monitoreo para posteriormente evaluar el impacto del direccionamiento estratégico desarrollado para la empresa.

^{*} Proyecto de grado.

^{**} Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director Juliana Buitrago Laguado.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC ROUTING FOR SUGESTION CONSULTORES S.A.S*

AUTHOR: Juan Camilo Lésmez Peralta **

KEYWORDS: Addressing, strategy, competitiveness, objectives, goals, environment

DESCRIPTION:

This project was developed with the goal of formulate the strategic direction for SU GESTION CONSULTORES S.A.S that would guide the activities of the organization from its strengths and opportunities, their weaknesses and strengths and knowledge of their competitive capacity into new markets, segments from developing strategies that ensure profitability and sustainability over time.

Based on the analysis of the environment of the organization through which identifies opportunities and threats of this with respect to their current business model, as well as their strengths and weaknesses according to their administrative structure and internal capacity profile, we proceed to formulate strategic options to be considered by the company towards its maintenance and growth. Through the use of various management tools, defines the strategies that agree more to SU GESTION CONSULTORES S.A.S to determine the options structure to implement. From there, he made a renewed strategic framework of the company tracing the new shipping line of the organization and from this new strategic horizon proceeds to define the strategies to be developed by the organization to meet its overall objectives.

Once agreed strategies are formulated strategic agendas, which are the action plans, targets and indicators, responsible and timelines to ensure its proper implementation and monitoring to further assess the impact of developed strategic direction for the company.

* Work degree, modality business practice.

** Physic Mechanics Engineering Faculty. Industrial and Business Studies School. Director Juliana Buitrago Laguado.

INTRODUCCIÓN

Las MIPYMES se constituyen en un elemento de alta importancia para una economía como la Colombiana, que se cimenta en el emprendimiento de los visionarios que logran vislumbrar una idea de negocio y comienzan a configurar un esquema de organización para poder hacer realidad el sueño de crear empresa y con esto aportar al crecimiento y desarrollo tanto personal como al de la sociedad en general.

Muchas de las organizaciones que hoy en día admiramos por su trayectoria y evolución, tuvieron como punto de partida una idea de negocio la cual, debidamente estructurada y alineada con la visión de su gestor, les ha permitido comprender y adaptarse a las tendencias y a las exigencias que presenta el mercado. Para ello han tenido que redefinir muchos de los “supuestos” en los que se sostenían sus objetivos y re-direccionar sus esfuerzos de forma que les permita ser altamente competitivos y alcanzar metas que van más allá de las planteadas en sus comienzos.

El alto nivel de exigencia que hoy experimentan las organizaciones para satisfacer las expectativas de sus clientes, producto del esfuerzo requerido para estar al nivel ó por encima de sus competidores, ha generado la necesidad de evaluar continuamente y replantear su estrategia, buscando generar elementos diferenciadores que la hagan más competitiva promoviendo relaciones de largo plazo con sus clientes.

El presente proyecto de grado tiene como propósito el diseño e implementación del direccionamiento estratégico para SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S que oriente su campo de acción y servicios hacia nuevos mercados y actividades, de

manera que asegure su sostenibilidad y rentabilidad en un ámbito local cada vez más saturado y paralelamente la proyecte al mercado nacional.

Para ello, se realizará una evaluación del entorno y de las capacidades internas de la organización que permitan determinar un perfil competitivo a partir del cual se genere un portafolio de opciones estratégicas cuyo análisis y evaluación conduzca a la selección de la estrategia así como a la formulación de indicadores que midan el impacto de la implementación del direccionamiento estratégico diseñado para SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S se constituye como organización dedicada a la prestación de servicios de asesoría y consultoría para la implementación de sistemas de gestión de calidad, seguridad, salud y ambiente de conformidad con los estándares NTC ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en razón a la elevada demanda de servicios de orientación para la adopción de dichos modelos que para el año 2008 solicitaban las entidades públicas y privadas, manufactureras y de servicios de Bucaramanga y su área metropolitana, haciendo de este un muy atractivo campo de negocio si se tienen en cuenta aspectos como: mínimas barreras de entrada, baja oferta en términos de competidores y reconocimiento de los profesionales de la organización por el conocimiento y la experiencia en la certificación de dichas normativas.

La creciente intención de las empresas en el ámbito local, regional y nacional para la implementación y acreditación de sistemas de gestión de calidad, seguridad, salud y ambiente, condujo a que universidades, instituciones educativas y los propios entes certificadores de estos modelos, igualmente identificaran esta necesidad organizativa como oportunidad de negocio, para lo cual estructuraron y ejecutaron programas de formación académica en este campo, lo que originó la incursión en el mercado de la asesoría y consultoría relacionada con estos estándares, de un muy alto número de personas naturales y jurídicas, haciendo de este en muy corto tiempo, un sector altamente competido y cuyo resultado producto del exceso de oferta, no fue la diferenciación a partir de la generación de valores agregados al cliente sino la disminución en los precios de los servicios.

Paralelamente a lo anterior, el requerimiento de las empresas por igualar a su competidor ya acreditado así como la exigencia de certificaciones de sistemas de

gestión como requisito excluyente en procesos licitatorios, ha ido dejando de lado la génesis estas normas técnicas que es la de mejorar los procesos de la organización, prevenir lesiones y enfermedades así como mitigar el impacto ambiental de sus actividades, para perseguir la “certificación” anteponiéndola a la gestión, lo que ha desvirtuado su propósito y ha redundado en pérdida de credibilidad frente a esta herramienta empresarial, conllevando a una tendencia de deserción por parte de quienes años atrás decidieron adherirse a estos modelos y a una actitud de escepticismo por quienes aún no han incursionado en este campo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S se ha visto sometida a una disminución del 38,7%¹ de sus ventas y a un estancamiento en su crecimiento como empresa, dada la afectación por parte del mercado en una de sus principales actividades misionales, razón por la cual se hace inminente llevar a cabo un Direccionamiento Estratégico que permita estructurar un nuevo norte como organización sacando provecho de su trayectoria, experiencia y reconocimiento en otros campos de desempeño como el de la salud ocupacional.

¹ Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias a 31 de Diciembre de 2011 Su Gestión Consultores S.A.S

2. JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo.

El actual panorama del mercado con respecto a la implementación de modelos de gestión y la incidencia que esto ha tenido en las ventas y por ende el crecimiento de Su Gestión Consultores S.A.S han hecho que ésta enfoque sus recursos y actividades hacia el fortalecimiento de su línea de servicios especializados en salud ocupacional dadas las fortalezas técnicas en este campo como alternativa para su proyección.

La realización del Direccionamiento Estratégico permitirá a Su Gestión Consultores, a partir de la definición de su modelo de negocio, comprender su entorno y capacidades internas que le permitan establecer el marco estratégico y sobre lo cual formulará las opciones estratégicas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos globales, otorgándole el posicionamiento y rentabilidad que garanticen su permanencia.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un direccionamiento estratégico para Su Gestión Consultores S.A.S

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el actual modelo de negocio de Su Gestión Consultores S.A.S como punto de partida para el direccionamiento estratégico.
- Realizar el análisis del entorno genérico y sectorial que permita determinar las oportunidades y amenazas sobre el desarrollo futuro de la organización.
- Realizar el análisis de capacidades internas que conduzca a determinar el grado de competitividad actual, interpretando sus fortalezas y debilidades.
- Construir las opciones estratégicas para la organización derivadas de los análisis externo e interno.
- Formular las estrategias que conduzcan al logro de los objetivos y metas globales de la organización.
- Definir el marco estratégico de Su Gestión Consultores S.A.S que oriente el direccionamiento de la empresa.

- Operativizar la estrategia definiendo los planes de acción e indicadores que conlleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Evaluar el impacto de la implementación del direccionamiento estratégico diseñado para Su Gestión Consultores S.A.S.

4. GENERALIDADES DE SU GESTIÓN CONSULTORES

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

Su Gestión Consultores S.A.S. nace con el objetivo de dar respuesta a la preocupación creciente de las industrias por los temas relacionados con la Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional.

En el año 2009 pasa de ser una empresa unipersonal para constituirse en una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S mediante matrícula 05-194689-16 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, gracias a su crecimiento y posicionamiento en el mercado de la asesoría y consultoría en sistemas de gestión pero igualmente a la necesidad de fortalecerse y mostrarse con mayor robustez como empresa.

La organización ofrecía como principal línea de servicio la asesoría y consultoría para la implementación de sistemas de gestión de calidad de conformidad con los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000 en razón al conocimiento de sus profesionales en este campo, lo que hizo que la demanda de servicios por parte de entidades estatales (alcaldías, hospitales) y empresas privadas de sectores como construcción, metalmecánico, transporte, educación, vigilancia, alimentos, turismo e hidrocarburos la posicionaran como una de las más reconocidas en este campo, sin embargo, gracias a la incursión en este último sector, empieza a diferenciarse de sus competidores debido al fortalecimiento en las líneas de asesoría en seguridad, industrial, salud ocupacional y gestión ambiental y a la profesionalización de su equipo en dicho campo.

Para principios de 2011 ajusta su portafolio de servicios orientando sus actividades hacia la consultoría especializada en seguridad industrial y salud ocupacional en razón a la experiencia y reconocimiento en este sector.

4.2 INFORMACIÓN GENERAL

4.2.1 Ubicación de la empresa: Calle 53 N° 31 – 62 Oficina 101

4.2.2 Tipo de organización: Según la clasificación de empresas en Colombia se categorizaría de la siguiente manera:

Micro Empresa: Menos de 10 trabajadores y monto de activos inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Sociedad Por Acciones Simplificada S.A.S: Tipo de sociedad mediante la cual fue constituida.

De servicios: De acuerdo a la actividad económica que desarrolla

Privada: Capital proveniente de terceros diferentes al estado.

4.2.3 Clasificación Tributaria: Régimen Común

4.2.4 Actividad económica:

- Actividades de consultoría de gestión Código 7020 DIAN
- Actividades de formación académica no formal Código 8521 DIAN²

4.2.5 Página Web: www.sugestion.com.co

² Resolución 00139 del 21 de noviembre de 2012. DIAN.

4.3 MISIÓN (2010)

Contribuir al desarrollo nacional a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría e ingeniería en gestión empresarial que propenda por el crecimiento organizacional, ofreciendo soluciones acordes a los requerimientos propuestos. Para ello contamos con profesionales altamente calificados que buscan superar las expectativas de nuestros clientes bajo principios de ética, responsabilidad y oportunidad.

4.4 VISIÓN (2010)

Para el año 2014 ser reconocidos como la organización líder en la prestación de servicios de asesoría, consultoría e ingeniería en gestión empresarial en el oriente colombiano.

4.5 POLÍTICA DE CALIDAD (2010)

Su Gestión Consultores S.A.S. es una organización dedicada a la prestación de servicios de asesoría, consultoría e ingeniería en gestión empresarial enfocada a superar las expectativas de sus clientes mediante el ofrecimiento de soluciones organizacionales a la medida de sus necesidades.

Esto se logra a través del trabajo desarrollado por profesionales altamente calificados, conocimiento del cliente y del mercado, compromiso de cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios y compromiso con el mejoramiento continuo de nuestros procesos que redunden en garantía de buen servicio y la satisfacción del cliente.³

³ www.sugestion.com.co

5. MARCO TEÓRICO

5.1 ESTRATEGIA

La palabra estrategia procede del griego *strategos*, que se refiere a un general militar y combina las palabras *stratos* (el ejército) y *ago* (dirigir). Entre las definiciones de estrategia se puede destacar: “La ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”⁴. Por lo anterior, se puede ver que la historia de la planeación estratégica inicia en la milicia y uno de sus principales objetivos es anticiparse a su enemigo, lo que más adelante se comprenderá como ventaja competitiva.

Mintzberg define la estrategia como “La estrategia es un plan ó una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. De acuerdo a esto, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado”⁵

Koontz define la estrategia como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de un empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”⁶

⁴ David, Fred R. “La Naturaleza de la Dirección Estratégica”. En *Conceptos de Administración Estratégica*.

⁵ Mintzberg, Henry. “El concepto de Estrategia”. En *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*.

⁶ Koontz, Harold. “Naturaleza y propósito de la planeación”. En *Administración una perspectiva global*.

Según Ivancevich la estrategia “es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos, se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas”⁷.

Michael Porter plantea un término un poco más complejo, como lo es, la Estrategia Competitiva, la cual “consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas (poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, ingreso de nuevas empresas, productos sustitutos y rivalidad entre competidores) y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. En pocas palabras, consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”⁸.

5.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica, la cual Fred David define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”⁹ se caracteriza por:

* La incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.

⁷ Ivancevich, John M. Desafío de la Gestión. En Gestión calidad y competitividad.

⁸ Porter, Michael E. “¿Qué es la estrategia?. Es Ser competitivo.

⁹ David, Fred R. “La Naturaleza de la Dirección Estratégica”. En Conceptos de Administración Estratégica.

*La complejidad derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse con la empresa.

*Los conflictos organizativos entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.

La dirección estratégica surge por la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos. Según David este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre o con antecedentes escasos, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa.

Humberto Serna¹⁰ define la planeación estratégica como “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 anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

¹⁰ Serna Gomez, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 2008.

La base teórica del presente proyecto se fundamenta en el modelo propuesto por David¹¹ el cual plantea un formato cualitativo y cuantitativo para evaluar la organización, su ambiente externo, su capacidad competitiva permitiendo valorar la estrategia más adecuada dentro de varias estrategias alternativas.

Esta metodología permite perfilar la postura estratégica que debe adoptar la organización de acuerdo a su real estado de manera que no cometa el error o el desacierto de diseñar estrategias que la empresa no esté en capacidad de implementar.

El autor Fred R. David plantea tres etapas claves que según él enmarcan el proceso de direccionamiento de una organización. La primera etapa, llamada etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias mediante la utilización de las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos), EFI (Evaluación de Factores Internos) y MPC (Perfil Competitivo). La etapa 2, etapa de la adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave, la técnica propuesta incluye la matriz de Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades (DOFA), la matriz de la Posición Estratégica, la Evaluación de las Acciones (PEEA) el análisis de vulnerabilidad y la matriz de la Gran Estrategia. La etapa 3, la etapa de la decisión, incluye una única matriz, la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), esta matriz es útil para revelar el atractivo relativo de las estrategias alternativas y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. Conjuntamente a las nueve técnicas mencionadas, se establecerá el marco estratégico de la organización teniendo como referencia lo planteado por Humberto Serna en el texto Gerencia Estratégica y asimismo se formularán los indicadores para medición del impacto de la estrategia empresarial.

¹¹ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 2003

6. METODOLOGÍA

Para el diseño metodológico del proyecto realizamos una integración de la metodología de Fred R. David con las metodologías planteadas por Humberto serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica. Esto con el propósito de ahondar en los conceptos y definir una metodología que se pudiera adaptar a las necesidades de la empresa objeto del presente proyecto.

El Presente proyecto de Direccionamiento Estratégico se desarrolla en las siguientes fases:

6.1 FASE ORGANIZACIONAL

Etapa para determinar el estado actual de la organización definiendo el actual modelo del negocio.

6.2 FASE DE DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Donde se realizan las Auditorias interna y externa y se hace el análisis de competitividad.

6.3 FASE DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En la cual se diseña un portafolio de alternativas estratégicas de entre las cuales se elegirán las más apropiadas de acuerdo al estado de la empresa y su entorno.

6.4 FASE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Formulación de la nueva misión, visión, objetivos corporativos.

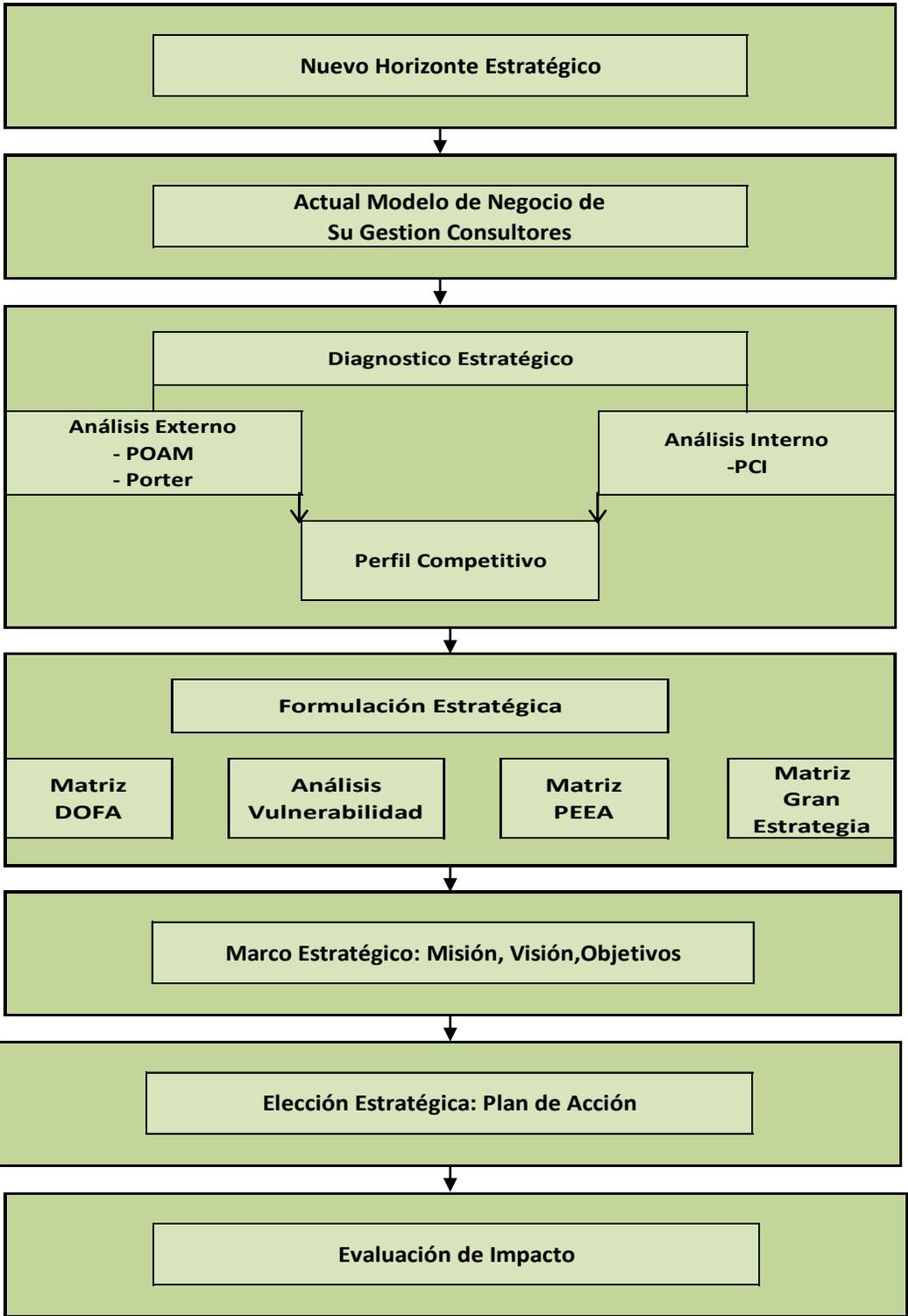
6.5 FASE DE ELECCIÓN ESTRATÉGICA

A través de la cual se definen los objetivos estratégicos que sirven de directrices para el plan de acción con el fin de establecer hacia dónde dirigir y canalizar los esfuerzos de la organización.

6.6 EVALUACIÓN

Determinación del impacto del direccionamiento estratégico en la organización.

Figura 1. Metodología para realización de Direccionamiento Estratégico



7. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocios según Osterwalder y Pigneur ¹² “Es la lógica empleada por una organización para crear, entregar y capturar valor.” Este modelo se compone de 9 bloques que representan las áreas críticas de una organización y a partir de las cuales se formula su orientación estratégica.

Con base en esta herramienta “Canvas de Modelo de Negocios”, Su Gestión Consultores S.A.S lleva a cabo el estudio de cada uno los bloques que constituyen el lienzo de manera que le permita comprender y formular su modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo.

La metodología utilizada para la definición del actual modelo de negocios, consistió en la realización de reuniones de trabajo con el comité directivo de Su Gestión Consultores en las que luego de exponer por parte del autor del proyecto cada uno de los bloques que conforman el Canvas de modelo de negocios, se llevo a cabo el correspondiente análisis de acuerdo a la actualidad y perspectivas de la empresa para determinar los factores constituyentes de cada bloque.

A continuación se presenta el análisis realizado por Su Gestión Consultores para cada uno de los 9 bloques que componen el Modelo de Negocios Canvas.

¹² Generación de Modelos de Negocios. Osterwalder alex, Pigneur Ives. 2010

7.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Dada la orientación hacia la prestación de servicios especializados en salud ocupacional, el fortalecimiento de dicha disciplina desde el marco legislativo en Colombia y la obligatoriedad de todas las organizaciones de acatar dichas disposiciones reglamentarias, el actual segmento de clientes de Su Gestión Consultores son las Administradoras de Riesgos Laborales ARL´s y sus empresas afiliadas.

7.2 PROPUESTA DE VALOR

Entendiéndose la propuesta de valor como el problema que solucionamos para el cliente y como le damos respuesta con nuestra oferta y estrategia competitiva, la propuesta de Su Gestión Consultores es la prestación de servicios especializados en higiene y seguridad industrial bajo condiciones de oportunidad, calidad, confiabilidad, innovación tecnológica y bajo costo.

7.3 CANALES (PUNTOS DE CONTACTO)

Dada la actividad de asesoría, el punto de contacto que juega un rol determinante en la experiencia del cliente son sus propias instalaciones o donde éste ejecute sus actividades ya que es allí donde interviene Su Gestión Consultores. No obstante, la interfaz entre la empresa y sus clientes la fortalece la digitalización de su portafolio y masificación del mismo vía mail, solicitudes de servicio y línea exclusiva de consultas permanente a través de su plataforma web.

7.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES

En concordancia con los canales establecidos, las relaciones con los clientes son tanto personalizadas como automatizadas con base en:

- Presencia en instalaciones de cliente.
- Asignación de profesionales con exclusividad a determinados clientes
- Fortalecimiento de estructura web de Su Gestión Consultores.

7.5 FLUJO DE INGRESOS

Lo constituye puntualmente las ventas de la organización originadas por:

- Ingresos permanentes de efectivo debido a la contratación constante de servicios por parte de las Administradoras de Riesgos Laborales y cuya tarifa varía dependiendo de la especificidad técnica y profesional requerida para el mismo.
- Alquiler de equipos para evaluación de riesgos de higiene industrial.
- Contratación de servicios específicos de asesoría por periodos que oscilan entre los 6 a 12 meses.
- Mantenimiento y mejora de sistemas de gestión implementados en clientes activos.

7.6 RECURSOS CLAVE

Los recursos que le permiten a Su Gestión Consultores S.A.S generar su propuesta de valor, llegar a sus clientes, mantener las relaciones y obtener beneficios son:

- Profesionales con formación especializada en los diversos servicios que la organización ofrece y que el mercado demanda.
- Equipos de medición ambiental (sonómetros, dosímetros, luxómetros, termómetros, bombas de muestreo)
- Software especializado para procesamiento y análisis de datos
- Respaldo económico

7.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las acciones que Su Gestión consultores desarrolla para hacer funcionar su modelo de negocios son:

- Diseño y entrega de soluciones (planes, programas, protocolos) basados en el conocimiento del cliente y sus necesidades.
- Oportunidad en la prestación del servicio y cumplimiento de entregables.
- Acompañamiento del cliente
- Retroalimentación y seguimiento a clientes con contratos ya finalizados. (post venta)
- Profundización de actividades definidas en portafolio.

7.8 ALIADOS CLAVE

Con el propósito de llevar a cabo su modelo de negocios con garantías, complementando capacidades, optimizando recursos y potenciando su propuesta de valor, los aliados clave de Su Gestión Consultores son:

- Coordinadores de salud ocupacional de empresas afiliadas a ARL´s clientes.
- Administradoras de riesgos laborales

- Entes certificadores
- Organismos regionales de control en el marco laboral y ambiental
- Universidades e instituciones educativas de programas técnicos y tecnológicos

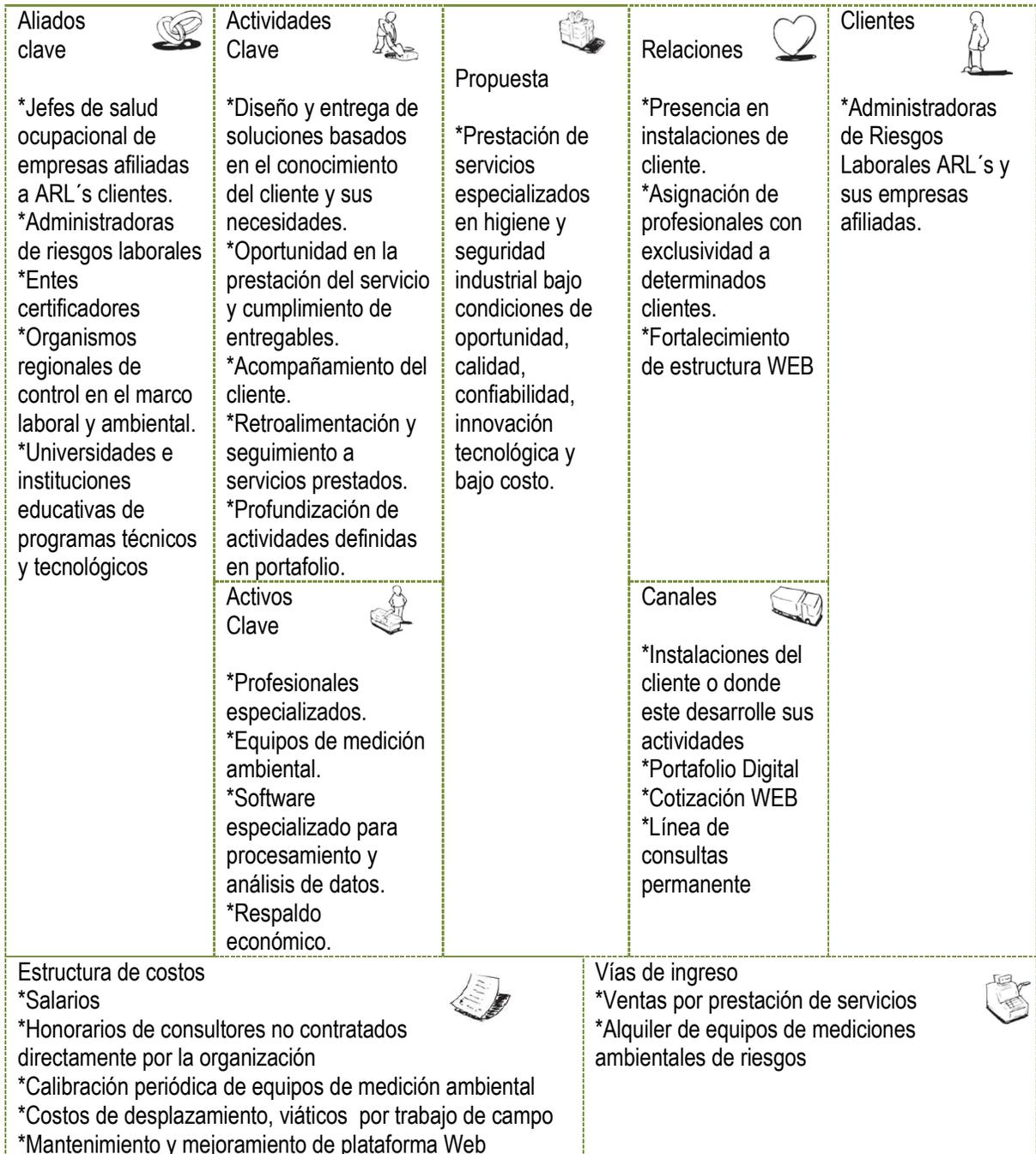
7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos en que incurre Su Gestión Consultores para hacer funcionar su modelo de negocios son:

- Salarios
- Honorarios de consultores no contratados directamente por la organización
- Calibración periódica de equipos de medición ambiental
- Costos de desplazamiento, viáticos por trabajo de campo
- Mantenimiento y mejoramiento de plataforma Web
- A continuación se presenta el modelo de negocios de Su Gestión Consultores

De acuerdo al análisis anterior, en la figura 2 se presenta el lienzo de modelo de negocio de Su Gestión Consultores S.A.S.

Figura 2. Lienzo de modelo de negocio Su Gestión Consultores S.A.S



Fuente: Osterwalder y Pigneur 2010

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO Y SECTORIAL

En la presente etapa se lleva a cabo la evaluación de factores externos a Su Gestión Consultores y cuyos cambios a través del tiempo condicionan su comportamiento. De esta etapa se espera obtener como producto la identificación de las oportunidades y las amenazas que el entorno ofrece a la organización.

Se plantea el estudio de dos (2) entornos. Uno de ellos es el denominado Entorno General o Macroentorno y el segundo es el denominado Entorno Sectorial o Entorno Competitivo. El macro tiene fuertes implicaciones sobre el sectorial.

Figura 3. Entornos de la organización



Fuente: Corporación Bucaramanga Emprendedora

El entorno general o Macroentorno se compone de factores que pueden tener efectos en la estrategia de la organización, para lo cual es necesario pronosticar y predecir tendencias y eventos en sus impactos en forma de grandes oportunidades o amenazas para lo cual se aplicará la matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.

Para la evaluación externa se tomó como referencia los parámetros definidos por Humberto Serna Gomez¹³ en su obra Gerencia Estratégica, el cual se analiza bajo los siguientes bloques críticos, los cuales corresponden a:

- **Político:** Hace referencia al uso o asignación del poder por parte de gobiernos nacionales, departamentales, locales y demás órganos de representación política que emiten normas, leyes y reglamentos.
- **Económico:** Factores relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero bienes y servicios a nivel local, regional y nacional.
- **Socio-cultural:** Elementos que afectan el modo de vivir de las personas, incluso sus valores, tales como, educación, salud, empleo, seguridad, creencias.
- **Tecnológico:** Factores inherentes al desarrollo de nuevas tecnologías asociadas con los servicios de la organización para el mejoramiento de procesos, materiales, máquinas, etc.
- **Ambiental:** Dado que las actividades de consultoría desarrolladas por la organización no tienen incidencia significativa en términos de impacto ambiental, no se abordará este componente desde dicho contexto sino desde el componente competitivo haciendo referencia al ambiente en el cual la organización se encuentra.
- **Competitivo:** Factores determinados por los productos, el mercado, la competencia, calidad y servicio.
- **Geográfico:** Elementos relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima.

El entorno competitivo será analizado aplicando el modelo de las 5 fuerzas de Porter¹⁴ con el fin de dimensionar la fortaleza competitiva y la atractividad del mercado para la organización.

¹³ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Pág. 149. 10ª edición. 2008

¹⁴ Porter, Michael. Estrategia Competitiva. 1980

8.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

Aplicación matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.

Esta actividad se llevó a cabo con los integrantes del comité de proyectos de Su Gestión Consultores en la cual cada uno propuso factores de los entornos referidos en la figura 3 y que se consideran tienen incidencia en el desarrollo del modelo de negocio de la organización.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación del Perfil de oportunidades y Amenazas en el Medio POAM.

8.1.1 Hoja de Trabajo POAM

Tabla 1. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Político

FACTOR	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
POLITICO	Normatividad emergente en salud ocupacional	X						X		
	Fortalecimiento del ministerio de trabajo	X						X		
	Sistema de garantía de calidad en riesgos laborales			X					X	
	Regulaciones frente a licencias en salud ocupacional			X						X
	Fortalecimiento de organizaciones sindicales			X						X
	TLC con EE.UU y países industrializados			X						X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 2. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Económico

FACTOR	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICO	Inversión extranjera			X						X
	Explotación petrolera y minera en Santander		X						X	
	Crecimiento de sectores de alto riesgo		X							X
	Inestabilidad de política cambiaria						X			X
	Proyecciones de exportación en la región			X						X
	Crecimiento del PIB			X						X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 3. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Socio Cultural

FACTOR	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
SOCIO CULTURAL	Bajo nivel educativo en sectores de alto riesgo		X						X	
	Disminución del índice de desempleo en Santander			X						X
	Desinformación en materia de riesgos laborales					X			X	
	Informalidad laboral					X			X	
	Estructuras salariales						X			X
	Estilos de vida (hábitos alimenticios, sedentarismo, consumo de alcohol)		X						X	
	Percepción y actitud frente al riesgo		X						X	
	Cultura del autocuidado intra y extra laboralmente		X						X	
	Reforma sistema de seguridad social						X			

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 4. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Tecnológico

FACTOR	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
TECNOLOGICO	Relacion servicios prestados vs tecnología						X			X
	Requerimiento de productos con alto contenido tecnológico			X						X
	Tendencia a automatización de procesos					X			X	
	Globalización de la información					X			X	
	Síndrome de la tecnología			X						X
	Costo de inversión en tecnología					X			X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 5. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Competitivo

FACTOR	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
COMPETITIVO	Barreras de entrada al sector		X						X	
	Plagio de informes técnicos, protocolos, certificados.				X				X	
	Falsificación de títulos y licencias						X			X
	Enfoque a mayor valor agregado			X						X
	Dependencia de un número reducido de ARL's					X			X	
	Poca diferenciación de productos					X			X	
	Diferenciación a partir de oferta de menor precio				X			X		
	Incremento de especialistas en salud ocupacional					X			X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 6. Hoja de trabajo Matriz POAM: Entorno Geográfico

FACTOR	CAPACIDAD FINANCIERA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
GEOGRAFICO	Dificultad para acceso a actividades operativas de clientes						X			X
	Cercanía a centros de explotación minera y petrolera	X								X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

8.1.2 Matriz de evaluación de factores externos POAM

Una vez evaluados cada uno de los bloques propuestos para el análisis del entorno de la organización, se procede a crear la matriz POAM para lo cual se separan las oportunidades de las amenazas identificadas para cada bloque de análisis. Acto seguido se asigna un peso a cada uno de los ítems a calificar de acuerdo a la importancia que éste tiene como oportunidad o amenaza para la organización y cuya sumatoria total debe ser de 100% para que sea calificado con una puntuación de 1 a 3 con relación al impacto BAJO, MEDIO O ALTO que tenga el factor evaluado de acuerdo con lo propuesto por Humberto Serna en Gerencia Estratégica.

El producto del peso asignado a cada factor por la puntuación con la cual se calificó dará origen al peso ponderado, el cual de acuerdo a 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. Por su parte un total ponderado de 4 significa una alta capacidad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

A continuación se presenta la matriz POAM de Su Gestión Consultores y su análisis correspondiente.

Tabla 7. Matriz POAM

FACTOR	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
P	Normatividad emergente en salud ocupacional	0,07	3	0,21
	Fortalecimiento del ministerio de trabajo	0,05	3	0,15
	Sistema de garantía de calidad en riesgos laborales	0,03	2	0,06
	Regulaciones frente a licencias en salud ocupacional	0,03	1	0,03
	Fortalecimiento de organizaciones sindicales	0,03	1	0,03
	TLC con EE.UU y países industrializados	0,02	1	0,02
E	Inversión extranjera	0,02	1	0,02
	Explotación petrolera y minera en Santander	0,04	2	0,08
	Crecimiento de sectores de alto riesgo	0,04	1	0,04
	Proyecciones de exportación en la región	0,02	1	0,02
	Crecimiento del PIB	0,02	1	0,02
S-C	Bajo nivel educativo en sectores de alto riesgo	0,02	3	0,06
	Disminución del índice de desempleo	0,02	1	0,02
	Estilos de Vida	0,02	2	0,04
	Percepción y actitud frente al riesgo	0,02	2	0,04
	Cultura del autocuidado	0,02	2	0,04
T	Requerimiento de productos con alto contenido	0,02	3	0,06
	Síndrome de la tecnología	0,01	1	0,01
C	Barreras de entrada al sector	0,04	3	0,12
	Enfoque a mayor valor agregado	0,02	2	0,04
G	Cercanía a centros de explotación minera y petrolera	0,02	1	0,02
FACTOR	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
E	Inestabilidad de política cambiaria	0,01	1	0,01
S-C	Desinformación en materia de riesgos laborales	0,02	1	0,02
	Informalidad laboral	0,02	1	0,02
	Estructuras salariales	0,02	1	0,02
	Reforma sistema de seguridad social	0,02	1	0,02
T	Relación servicios prestados vs tecnología	0,02	3	0,06
	Tendencia a automatización de procesos	0,01	1	0,01
	Globalización de la información	0,01	1	0,01
	Costo de inversión en tecnología	0,03	1	0,03
C	Plagio de informes técnicos, protocolos, certificados.	0,04	2	0,08
	Falsificación de títulos y licencias	0,02	1	0,02
	Dependencia de un número reducido de ARL's	0,03	2	0,06
	Poca diferenciación de productos	0,05	1	0,05
	Diferenciación a partir de oferta de menor precio	0,05	1	0,05
G	Incremento de especialistas en salud ocupacional	0,04	1	0,04
G	Dificultad para acceso a actividades operativas de	0,03	1	0,03
	TOTAL	1		1,66

P: Político E: Económico S: Social T: Tecnológico C: Competitivo G: Geográfico

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

8.1.3 Análisis de la matriz POAM

8.1.3.1 Oportunidades. A continuación se relacionan los factores clave que orientados a favor de la empresa se constituyen en las principales oportunidades de la cual Su Gestión Consultores debe sacar provecho.

a) El posicionamiento de la salud ocupacional como proceso estratégico en las organizaciones de todo tipo apalancado desde las disposiciones legales cada vez más exigentes.

b) El crecimiento económico en la región, particularmente en sectores de alto riesgo así como la explotación minera y de hidrocarburos en el departamento.

c) Las barreras de entrada existentes para la acreditación u homologación de personas jurídicas como prestadores de servicios de prevención de riesgos a través de administradoras de riesgos laborales.

d) Los bajos niveles educativos en los sectores de alto riesgo aunado a los requerimientos de formación en salud ocupacional exigidos para al personal que presta servicios en el sector petrolero, minero y de construcción.

8.1.3.2 Amenazas. A continuación se relacionan los factores clave que podrían generar alto nivel de afectación sobre Su Gestión Consultores.

a) Dependencia de un número reducido de Administradoras de Riesgos Laborales siendo este el cliente objetivo

b) Poca diferenciación de productos de prevención de riesgos en el mercado lo que implica que ante la entrada de un competidor con esta característica, impactaría significativamente a la organización.

c) Estrategia actual de diferenciación a partir de oferta de menor precio

d) Competencia desleal

e) Incremento de especialistas en salud ocupacional en la región que se constituyen en potenciales competidores futuros

f) Requerimientos de tecnología en servicios y costo de inversión tecnológica.

El total ponderado de **1.66** obtenido para Su Gestión Consultores S.A.S, evidencia que sus estrategias no le permiten aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y la ponen en alta vulnerabilidad ante las amenazas del mismo.

8.2 ANÁLISIS COMPETITIVO

8.2.1 Contextualización sobre el mercado de la consultoría en salud ocupacional en Santander. Como se refirió en la sección 4, Generalidades, Su Gestión Consultores inició como organización dedicada a la prestación de servicios de asesoría y consultoría en el marco de la implementación de sistemas de gestión de calidad, seguridad, salud y ambiente, no obstante y en razón a la dinámica del mercado, re-orientó sus servicios hacia la asesoría especializada en seguridad industrial y salud ocupacional dadas sus fortalezas en este campo y el auge de dicha disciplina impulsada desde las mismas disposiciones legales emanadas del Ministerio de Trabajo, Congreso y Presidencia de la República.

Aunado al posicionamiento de la salud ocupacional otorgado por la legislación colombiana constituyéndola en práctica de obligatorio cumplimiento empresarial y al fortalecimiento del ministerio de trabajo como organismo de control, coadyuvan el crecimiento económico en Santander en un 12% en 2012 frente a 2011¹⁵, inducido por el aumento en ventas en sectores como industrial quien tuvo un incremento en 2012 del 22,9% en comparación con el año anterior siendo un actor determinante para la generación de valor y empleo. De igual manera, de acuerdo con el informe presentado por la CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, sectores de alto riesgo como construcción y transporte tuvieron un incremento en sus ventas del 7% y 30,3% respectivamente al igual que el sector minero y explotación de petróleo cuyo aumento fue del 35,9% haciendo de este un panorama altamente atractivo en cuanto a la gestión de riesgos laborales se refiere si se considera el volumen de trabajadores en estos sectores y la clase de riesgo alta (IV) y máximo (V) de los mismos.¹⁶

El sector de la consultoría en salud ocupacional en Santander lo constituyen micros y pequeñas empresas las cuales se caracterizan por prestar sus servicios a través de Administradoras de Riesgos Laborales ARL's, quienes subcontratan los servicios que por ley les corresponde brindar a sus empresas afiliadas, para que sean ejecutados a través de proveedores, siendo estas ARL's la mayor fuente de ingresos por ventas para las empresas consultoras en este sector.

Los principales competidores frente a Su Gestión Consultores se presentan a continuación:

¹⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe de comportamiento económico 2012 en Santander.

¹⁶ Ministerio de Protección Social. Decreto 1607 de 2002. Clasificación de riesgo por actividades económicas.

Tabla 8. Competidores de Su Gestión Consultores

EMPRESA	OBJETO	PAGINA WEB
Eslabonar S.A.S.	Diagnóstico, planeación, control, ejecución, evaluación y auditoría para proponer soluciones integrales, viables, necesarias y efectivas, dirigidas a resolver necesidades empresariales en aspectos de salud, ambiente y seguridad.	www.eslabonar.com
Administramos Riesgos Ltda.	Capacitación y asesoría en seguridad y salud ocupacional, evaluaciones ocupacionales, formación de trabajo seguro en alturas, medición y monitoreo, entre otros servicios.	www.administramosriesgos.com
R.S.O Ltda.	Prestación de servicios integrales en salud ocupacional, gestión y ambiente	www.rsolta.com
Lasso E:U	Prestación de servicios en salud ocupacional.	No tiene
A.S.S. Ltda	Ofrecer servicios en seguridad, salud en el trabajo, gestión ambiental y del riesgo de desastres	assegurid.net
Efisalud Ltda	Prestación de servicios de Salud Ocupacional	www.efisalud.com
Organización Sodecol Ltda	Prestación de Servicios y desarrollo de sistemas integrales de promoción y prevención en Salud	www.sodecol.com

EMPRESA	OBJETO	PAGINA WEB
	Ocupacional, Seguridad Industrial, Señalización y Antideslizantes, Capacitación y Entrenamiento para Trabajo Seguro en Alturas	
<p align="center">C.I.D Salud Ocupacional S.A.S</p>	Prestación de servicios, asesorías y asistencia técnica en Salud Ocupacional, Higiene Industrial, Seguridad Industrial, Medicina Preventiva y Medicina del Trabajo	<p align="center">medicidsas.com</p>

Fuente: Autor del Proyecto

8.2.2 Aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter. El análisis de la competencia es una parte fundamental en la evaluación del entorno de una organización. Michael Porter ¹⁷ considera los competidores de la organización como factores clave para el análisis externo que debe desarrollar la empresa, de manera que pueda desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado.

Para Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de las siguientes cinco fuerzas:

¹⁷ Porter, Michael. Análisis Competitivo. Técnicas para analizar industrias y competidores.1980

Figura 4. El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter, Michael. Ser Competitivos. 2003

8.2.2.1 Metodología aplicada. Se desarrolló una tabla de evaluación por cada una de las 5 fuerzas planteada por Porter: Rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de entrada de servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores. El comité de dirección de Su Gestión Consultores evaluó cada una de las variables constituyentes de las fuerzas del modelo de Porter asignando una calificación para cada una de ellas.

8.3 EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA SU GESTIÓN CONSULTORES

8.3.1 Rivalidad entre competidores

Tabla 9. Evaluación de rivalidad entre competidores

1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
Grado de rivalidad que genera la variable: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
RIVALIDAD	Equilibrio entre competidores		0,5		0,5
	Tasa de crecimiento de la industria			0,5	0
	Costos fijos de la industria			0	0,5
	Competencia del capital humano			0,5	1
	Diferenciación		1		0,5
	Barreras de entrada	1			1
Total grado de rivalidad en el sector				3,5	
5 = Muy alta rivalidad; 4 = Alta rivalidad; 3 = Rivalidad media; 2 = Baja rivalidad; 1 = Rivalidad nula					

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

El resultado del análisis de la rivalidad entre competidores arroja una valoración de 3,5 puntos, lo que indica que en el sector existen servicios muy parecidos entre sí dirigidos al un mismo mercado. Esto puede obedecer a que las empresas de asesoría en salud ocupacional se han limitado a desarrollar los programas de prevención de riesgos de acuerdo a lo dispuesto por la legislación vigente y los creados por las administradoras de riesgos para las que prestan servicios y no han desarrollado un adecuado proceso de diseño de productos de prevención en función de las empresas que atienden. Estos productos carecen de alto valor agregado y por consiguiente se diferencian poco del de los competidores. No obstante, la mayor ventaja competitiva la constituye el hecho de ser parte del sector de empresas proveedoras de servicios de las ARL's dadas las barreras de entrada existentes en el sector.

8.3.2 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 10. Evaluación de amenaza de nuevos competidores

2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES					
Capacidad para detener entrada de nuevos competidores: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
ENTRADA	Requisitos de capital			0,5	0,5
	Cumplimiento de disposiciones legales	0,5			0,5
	Experiencia		0,5		0,5
	Reconocimiento		0,5		0,5
	Diferenciación	0,5			0,5
	Competencia del capital humano		0,5		0,5
Total grado de rivalidad en el sector					3
5 = Nula; 4 = Baja; 3 = Media; 2 = Considerable; 1 = Elevada					

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

¿Cuál es el nivel de riesgo o amenaza de que entren de forma fácil nuevos competidores al sector? Este es el cuestionamiento para el análisis de esta fuerza del modelo de Porter.

El valor de 3 obtenido indica que no es fácil entrar a competir en el sector teniendo en cuenta que la legislación en riesgos laborales establece requerimientos de tipo técnico y administrativo cuyo cumplimiento implica tiempo y validación de requisitos que demandan inversión lo cual difícilmente puede ser obtenido por una organización que recién quiera vincularse al sector. Por otra parte, las organizaciones afiliadas a las diferentes ARL's tienen a generar relaciones de largo plazo con sus proveedores de servicios de asesoría por lo que su reemplazo podría ocasionar inconformismo por parte del afiliado a la administradora de riesgos laborales, pérdida de continuidad en los programas desarrollados y reprocesos por empalme y conocimiento de la organización.

8.3.3 Amenaza de servicios sustitutos

Tabla 11. Evaluación de amenaza de servicios sustitutos

3. AMENAZA DE ENTRADA DE SERVICIOS SUSTITUTOS					
Grado de impacto sobre la demanda: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
SUSTITUTOS	Sustitución de producto por producto			1	1
	Cambios en las necesidades		1		1
	Sustitución general		1		1
Total grado de rivalidad en el sector					3
3 = Amenaza alta; 2 = Amenaza media; 1 = Amenaza baja					

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

¿Cuál es el nivel de amenaza que enfrentan las empresas del sector debido a las variables de sustitución?

El total de 3 puntos obtenido en la evaluación de la amenaza de servicios sustitutos nos indica que las empresas del sector son susceptibles de reducir sus ventas considerablemente e incluso salir del mismo debido a que los productos entregados, en su mayoría no son altamente diferenciados, y su tendencia a la obsolescencia es muy elevado. En razón a esto es necesario que Su Gestión consultores diseñe y desarrolle productos específicos a las necesidades de cada cliente y de cada sector en particular.

8.3.4 Poder de negociación de clientes

Tabla 12. Evaluación de amenaza de poder de negociación de clientes

4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
Grado de limitacion de libertad estratégica de la empresa: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
CLIENTES	Concentración de clientes	1			1
	Costo de cambiar de proveedor		1		1
	Comprador - competidor			1	1
Total grado de rivalidad en el sector				3	
3 = Alto poder; 2 = Poder medio ; 1 = Bajo Poder 0 = Nulo					

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

El valor de 3 puntos obtenidos en la evaluación de esta variable indica que el poder de negociación lo tiene en su totalidad el cliente, en este caso la Administradora de Riesgos Laborales. Lo anterior se fundamenta en el hecho de que la inversión en asesoría por parte de las empresas públicas y privadas en salud ocupacional es prácticamente nula ya que delegan esta responsabilidad en su ARL quien define las tarifas a quien cumpla los ya exigentes requisitos y quiera vincularse como su proveedor.

8.3.5 Poder de negociación de proveedores

Tabla 13. Evaluación de amenaza de poder de negociación de proveedores

5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES					
Grado de limitacion de libertad estratégica de la empresa: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
PROVEEDORES	Concentracion de proveedores		0,5		0,5
	Costo de cambiar de proveedor			0,5	0,5
	Integracion vertical hacia adelante			0	0
Total grado de rivalidad en el sector					1
3 = Alto poder; 2 = Poder medio ; 1 = Bajo Poder 0 = Nulo					

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

¿Cuánto poder tiene los proveedores para limitar los grados de libertad estratégica de las empresas del sector?

Considerando que el sector evaluado es la consultoría especializada para la prevención de riesgos laborales, dadas las exigentes barreras de entrada y la estabilidad y potencial de crecimiento que otorga ingresar al sector, es muy bajo el poder de negociación de los proveedores ya que su intención precisamente es el acceso al mismo. Por otra parte, el aumento de especialistas en salud ocupacional en Bucaramanga a través de la Universidad Manuela Beltrán quien ofrece el programa de post grado en esta disciplina llegando en 2013 a superar las 65 cohortes, facilita el hecho de que personal egresado sin experiencia en el campo decida adquirirlo aceptando bajas remuneraciones.

8.3.6 Resultados de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter. De acuerdo con la evaluación realizada, los resultados producto de la aplicación Del Modelo para Su Gestión Consultores se presentan a continuación:

Tabla 14. Resultado Aplicación modelo de Porter

FUERZAS COMPARATIVAS	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA					
	ACTUAL			FUTURO		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Rivalidad entre competidores		X				X
Amenaza de nuevos competidores		X				X
Amenaza de servicios sustitutos			X			X
Poder de negociación de clientes			X			X
Poder de negociación de proveedores	X				X	
ATRACTIVO PROMEDIO		X				X

Fuente: Humberto Serna. Gerencia Estratégica

La rivalidad entre los actuales competidores del sector es moderada con tendencia a incrementarse de manera proporcional al crecimiento de la industria.

Por otra parte, la elasticidad de la demanda conlleva a que la amenaza de servicios sustitutos sea alta y más aún con el potencial de competidores que están emergiendo en la zona.

El poder de negociación de los clientes implica que maximizar la utilidad se debe asegurar la contratación de servicios en altos volúmenes por parte de las ARL's por lo que la diferenciación se convierte en una clave para que Su Gestión encuentre una ventaja competitiva.

8.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE SU GESTIÓN CONSULTORES MPC

Con base en los análisis aplicados al Macroentorno y Entorno sectorial a partir de la aplicación de la matriz POAM y 5 fuerzas respectivamente, procedemos a determinar el perfil competitivo que plantea el autor Fred R. David, tomando 2 competidores de Su Gestión Consultores. S.A.S.

El primero de ellos ESLABONAR S.A.S caracterizado por su amplitud de portafolio en diversas disciplinas de la salud ocupacional (medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, trabajo en alturas, formación), posicionamiento de marca y reconocimiento en el mercado y prestador de servicios para las administradoras de riesgos laborales.

El segundo competidor, es R.S.O Ltda, organización con más de 10 años de experiencia en el sector, representante exclusiva del Consejo Colombiano de Seguridad en Bucaramanga, la cual desarrolló un proceso de integración hacia atrás incluyendo en su portafolio la realización de exámenes médicos ocupacionales a partir de los cuales direcciona las actividades de prevención en sus empresas clientes además de incorporar la lúdica como elemento diferenciador en su metodología de intervención de riesgos.

Para la valoración del perfil competitivo en la MPC se tomarán como base para calificación de la capacidad competitiva los “Factores Importantes Para Estudio” propuestos por Fred R David en su obra Conceptos de Administración Estratégica¹⁸ tales como Participación en el mercado, Competitividad de precios, diferenciación del producto, fidelización del cliente y posición financiera. No obstante a partir del conocimiento tanto externo como interno de la organización, se incluyen variables que a criterio del comité directivo de Su Gestión Consultores

¹⁸ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México. 2003. 9ª Edición Pag. 112

y considerando los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz POAM y Diamante de Porter marcan diferencia en el sector como son: Reconocimiento de los profesionales (dada la actividad de consultoría) recordación de la marca (teniendo en cuenta el entorno competitivo) y la amplitud del portafolio (en razón a la extensión de temáticas a abordar en el campo de la salud ocupacional)

Se le dará especial importancia a la amplitud del portafolio y reconocimiento de profesionales teniendo en cuenta los requerimientos del mercado y tendencia a obsolescencia de los productos de prevención de riesgo, así como la relevancia que tiene el perfil del consultor en las empresas dedicadas a esta actividad.

A cada una de las variables definidas se le asignó un peso (importancia) dentro del perfil competitivo a la cual se le asignó una calificación de 1 a 4 por parte del comité directivo de Su Gestión Consultores de acuerdo al grado de debilidad o fortaleza frente a este factor por parte de la organización. De igual manera se calificó a cada uno de los competidores con los cuales se estaba comparando con base en el conocimiento del mercado y de la competencia per se.

A continuación se presenta el resultado de la evaluación y su análisis correspondiente:

8.4.1 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Tabla 15. Matriz de Perfil Competitivo Su Gestión Consultores S.A.S

Factores críticos para el éxito	SU GESTION CONSULTORES			ESLABONAR S.A.S		R.S.O LTDA	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Amplitud del portafolio	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Reconocimiento de sus profesionales	0,175	2	0,35	2	0,35	2	0,35
Participación en el mercado	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Diferenciación del producto	0,125	2	0,25	2	0,25	2	0,25
Tarifas de servicios	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Recordación de marca	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Fidelización del cliente	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Posición financiera	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
TOTAL	1		1,95		2,8		2,55

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo a los resultados obtenidos como lo señala el peso ponderado de 2,8 el competidor más fuerte es la empresa ESLABONAR S.A.S. teniendo que en cuenta que se muestra fuerte en el 63% de las variables evaluadas y en aquellas que no, su puntuación es igual a Su Gestión Consultores S.A.S y R.S.O LTDA.

Las estrategias que Su Gestión Consultores S.A.S emprenda deben ir orientadas a mejorar estas variables en especial la participación en el mercado, el posicionamiento de marca y la diferenciación de producto sobre la base de un mayor conocimiento del mercado y de los productos ofrecidos por las administradoras de riesgos laborales ARL's. El propósito fundamental es no jugar según las reglas de sus competidores más cercanos sino establecer una ventaja competitiva que pueda mantener a largo plazo y que le proporcione los beneficios económicos que permitan su crecimiento y proyección.

9. DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Con base en el modelo propuesto por Humberto Serna en el texto Gerencia Estratégica, se lleva a cabo por parte del Comité de Dirección de Su Gestión Consultores la aplicación del diagnóstico interno¹⁹ que permita determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Para ello se definieron y sometieron a discusión cada una de las variables que constituyen las capacidades a evaluar para determinar su grado de incidencia en el desarrollo actual y futuro de la empresa.

Tabla 16. Hoja de trabajo PCI: Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen					X			X	
Planes estrategicos				X			X		
Pronostico del medio				X				X	
Velocidad respuesta cambios					X			X	
Flexibilidad organizacional					X			X	
Comunicación y control gerencial			X						X
Orientación empresarial						X			X
Habilidad atraer personal creativo					X			X	
Respuesta a tecnología cambiante			X						X
Habilidad por cambios en economía						X			X
Agresividad enfrentar competencia			X					X	
Sistemas de control eficaces						X			X
Sistemas de toma de decisiones						X		X	
Sistema de coordinación						X		X	
Evaluación de gestión						X		X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

¹⁹ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Decima edición. Pág. 174.

Tabla 17. Hoja de trabajo PCI: Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica			X						X
Capacidad de innovación						X			X
Nivel de tecnología usado		X						X	
Valor agregado al producto		X						X	
Nivel tecnológico			X						X
Tecnología Informática						X			X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 18. Hoja de trabajo PCI: Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad						X			X
Pertenencia		X							X
Motivación		X							X
Nivel de remuneración						X			X
Accidentalidad	X								X
Indices de desempeño		X							X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 19. Hoja de trabajo PCI: Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Calidad, exclusividad del producto						X			X
Lealtad y satisfacción del cliente			X					X	
Participación del mercado				X			X		
Bajos costos de ventas		X						X	
Uso de la curva de experiencia						X			X
Uso del ciclo de vida del producto					X			X	
Inversión en I&D para el producto				X			X		
Grandes barreras de entrada	X						X		
Ventaja por crecimiento del mercado				X			X		
Fortaleza de proveedores			X						X
Concentración de consumidores		X						X	
Administración de clientes		X						X	
Portafolio de productos		X						X	
Acceso a entidades privados o públicos						X			X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 20. Hoja de trabajo PCI: Capacidad Competitiva

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando requiera						X			X
Grado de uso de endeudamiento			X						X
Facilidad para salir del mercado					X			X	
Rentabilidad, retorno de la inversión			X						X
Liquidez			X						X
Habilidad para competir con precios		X							X
Inversión de capital						X			X
Estabilidad de costos			X						X
Elasticidad de la demanda					X			X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

9.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Tabla 21. Evaluación de Capacidad Interna

FACTOR	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
CAPACIDAD DIRECTIVA	Comunicación y control gerencial	0,02	1	0,02
	Respuesta a tecnología cambiante	0,02	2	0,04
	Agresividad enfrentar competencia	0,02	1	0,02
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Habilidad técnica	0,02	2	0,04
	Nivel de tecnología usado	0,02	2	0,04
	Valor agregado al producto	0,02	3	0,06
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Nivel tecnológico	0,01	2	0,02
	Nivel académico	0,04	3	0,12
	Experiencia técnica	0,04	3	0,12
	Pertenencia	0,02	3	0,06
	Motivación	0,01	2	0,02
	Accidentalidad	0,005	4	0,02
CAPACIDAD COMPETITIVA	Indices de desempeño	0,01	3	0,03
	Lealtad y satisfacción del cliente	0,04	2	0,08
	Bajos costos de ventas	0,015	2	0,03
	Grandes barreras de entrada	0,04	1	0,04
	Fortaleza de proveedores	0,01	1	0,01
	Concentración de consumidores	0,02	2	0,04
	Administración de clientes	0,03	2	0,06
CAPACIDAD FINANCIERA	Portafolio de productos	0,03	3	0,09
	Grado de uso de endeudamiento	0,02	1	0,02
	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,01	2	0,02
	Liquidez	0,02	1	0,02
	Habilidad para competir con precios	0,02	1	0,02
	Estabilidad de costos	0,02	1	0,02
FACTOR	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
CAPACIDAD DIRECTIVA	Imagen	0,02	2	0,04
	Planes estratégicos	0,02	1	0,02
	Pronostico del medio	0,01	1	0,01
	Velocidad respuesta cambios	0,01	1	0,01
	Flexibilidad organizacional	0,01	1	0,01
	Orientación empresarial	0,02	1	0,02
	Habilidad atraer personal creativo	0,02	1	0,02
	Habilidad por cambios en economía	0,01	1	0,01
	Sistemas de control eficaces	0,01	1	0,01
	Sistemas de toma de decisiones	0,02	1	0,02
	Sistema de coordinación	0,01	1	0,01
	Evaluación de gestión	0,02	1	0,02
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Capacidad de innovación	0,03	1	0,03
	Tecnología Informática	0,01	1	0,01
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Estabilidad	0,03	1	0,03
	Nivel de remuneración	0,03	1	0,03
CAPACIDAD COMPETITIVA	Calidad, exclusividad del producto	0,04	2	0,08
	Participación del mercado	0,03	1	0,03
	Uso de la curva de experiencia	0,01	2	0,02
	Uso del ciclo de vida del producto	0,01	1	0,01
	Inversión en I&D para el producto	0,02	1	0,02
	Ventaja por crecimiento del mercado	0,01	1	0,01
	Acceso a entidades públicas	0,01	1	0,01
CAPACIDAD FINANCIERA	Acceso a capital cuando requiera	0,02	2	0,04
	Facilidad para salir del mercado	0,01	2	0,02
	Inversión de capital	0,01	2	0,02
	Elasticidad de la demanda	0,02	1	0,02
TOTAL		1		1,64

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

9.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

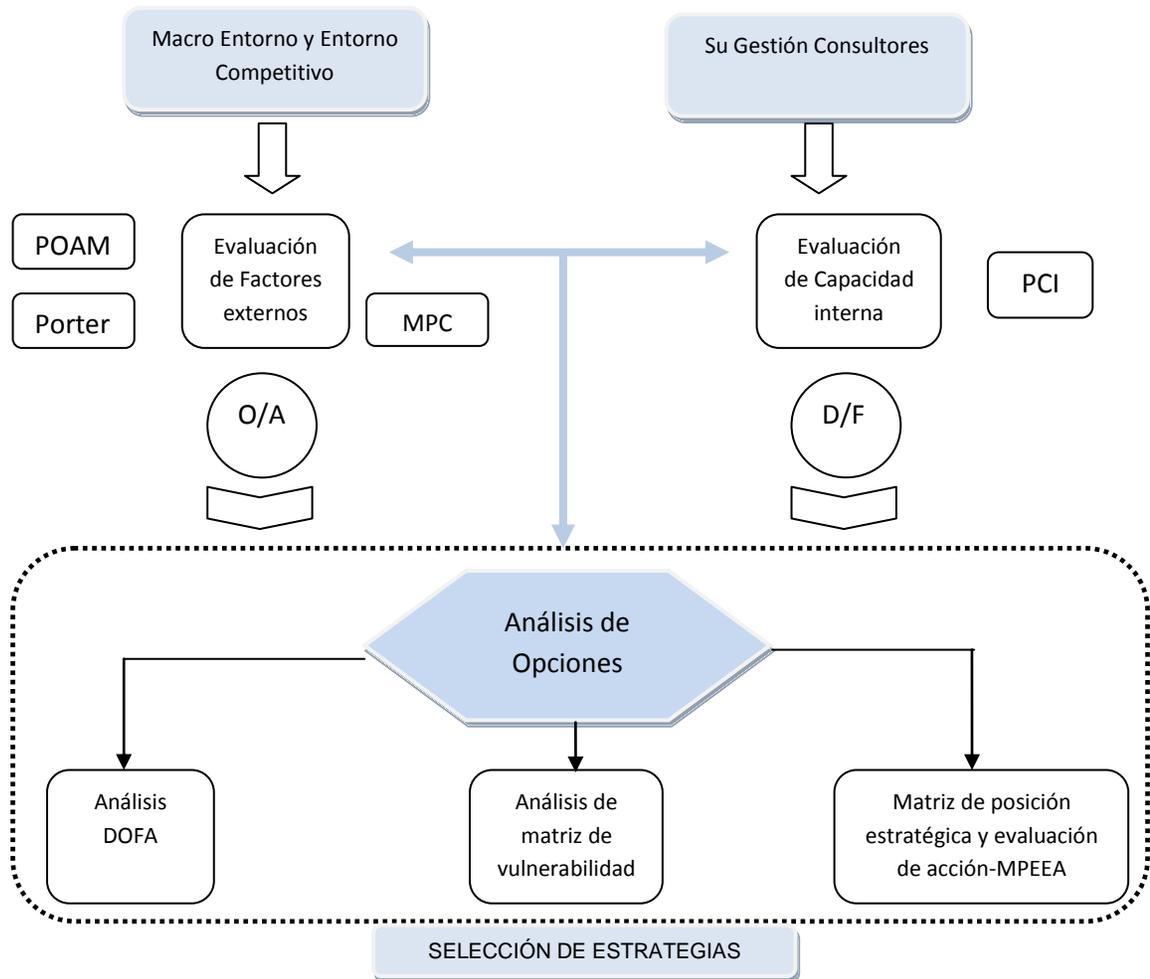
El puntaje obtenido de 1,64 nos indica que Su Gestión Consultores se encuentra en una posición por debajo de la media (2,5) lo que quiere decir que su situación interna actual muestra una posición débil y con tendencia a empeorar de acuerdo al estado crítico de su capacidad directiva la cual implica una intervención inmediata si se quiere asegurar la rentabilidad y permanencia de la organización.

Adicionalmente, factores como la poca diferenciación de sus productos, baja participación en el mercado, dificultad de atraer y retener capital humano con capacidad de innovación y actual estructura de remuneración son elementos que requieren planes de tratamiento en corto plazo para mejorar la actual situación de la empresa.

10. CONSTRUCCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Tras haber realizado el análisis del macro entorno y entorno competitivo a partir de la aplicación de la matriz POAM y el modelo de las 5 fuerzas de Porter lo que arrojó como resultado la determinación de oportunidades y amenazas para la organización e igualmente haber llevado a cabo la determinación del perfil de capacidades internas PCI que reflejan las debilidades y fortalezas de Su Gestión Consultores con base en su estructura interna, procedemos a la construcción de las opciones estratégicas las cuales se pueden definir mediante el cruce de información ya obtenida con el propósito de establecer el portafolio de estrategias competitivas que orientarán el futuro de la organización.

Figura 5. Construcción de opciones estratégicas



Fuente: Corporación Bucaramanga Emprendedora. 2010

10.1 ANÁLISIS DOFA

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como todo método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en

comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito.

El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de los procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “Nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

10.1.1 Las estrategias FO. Usan fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

10.1.2 Las estrategias DO. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

10.1.3 Las estrategias FA. Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

10.1.4 Las estrategias DA. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La metodología seguida por parte del Comité de Dirección de Su Gestión Consultores S.A.S para la elaboración del análisis DOFA se describe a continuación:

Paso 1: Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa (Matriz POAM).

Paso 2: Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa (Matriz POAM).

Paso 3: Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa (matriz PCI).

Paso 4: Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa (matriz PCI).

Paso 5: Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

Paso 6: Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

Paso 7: Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

Paso 8: Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de la evaluación consiste en generar estrategias alternativas viables de manera que sean sometidas a aprobación y discusión por parte del comité de proyectos de Su Gestión Consultores.

10.2 MATRIZ DOFA SU GESTIÓN CONSULTORES

Tabla 22. Matriz DOFA Su Gestión Consultores S.A.S

ANÁLISIS DOFA SU GESTIÓN CONSULTORES		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1	Nivel académico de los profesionales	1	Posicionamiento de imagen
		2	Experiencia técnica de los profesionales	2	Existencia de planes estratégicos
		3	Valor agregado al producto	3	Habilidad para atraer y retener personal creativo
		4	Portafolio de productos	4	Capacidad de innovación
		5	Administración de clientes	5	Estabilidad ofrecida al personal
		6	Lealtad y satisfacción del cliente	6	Estructura de remuneración
		7	Nivel tecnológico	7	Diseño de productos
				8	Participación en el mercado
		9	Acceso a entidades públicas		
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Normatividad emergente en salud ocupacional	1	Estrategia de posicionamiento de marca y divulgación de portafolio	1	Fortalecimiento de plataforma web y mecanismos de comunicación con clientes reales y potenciales
2	Fortalecimiento del ministerio de trabajo	2	Incorporación en productos de valores agregados a partir de tecnología	2	Profundización en el portafolio de las actividades ya establecidas
3	Sistema de garantía de calidad en riesgos laborales	3	Creación de UEN de educación no formal e informal	3	Incorporación de nuevas líneas de producto (ambiental)
4	Regulaciones frente a licencias en salud ocupacional				
5	Fortalecimiento de organizaciones sindicales				
6	Explotación petrolera y minera en Santander				
7	Crecimiento en la región de sectores de alto riesgo				
8	Incremento de los accidentes laborales				
9	Bajo nivel educativo en sectores de alto riesgo				
10	Requerimiento de productos con alto contenido tecnológico				
11	Barreras de entrada al sector				
12	Enfoque a mayor valor agregado				
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Baja diferenciación de productos	1	Creación del proceso de diseño y desarrollo de producto	1	Fortalecimiento de estructura administrativa y estratégica
2	Diferenciación a partir de oferta de menor precio	2	Desarrollo de proyectos de prevención de riesgos de mediano y largo plazo	2	Captar y entrenar personal técnico y tecnólogo en salud ocupacional
3	Incremento de especialistas en salud ocupacional	3	Creación de departamento comercial para desarrollo de mercado		
4	Relación servicios prestados vs tecnología				
5	Costo de inversión en tecnología				
6	Plagio de informes técnicos, protocolos, certificados				
7	Falsificación de títulos y licencias				
8	Dependencia de un número reducido de ARL's				
9	Informalidad laboral				
10	Estructuras salariales				
11	Desinformación en riesgos laborales				
12	Rotación de ARL's por parte de las empresas				

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Con base en el conocimiento de la información correspondiente a entorno de la organización y a su estructura interna, se plantearon las diferentes estrategias sobre la base de la inmediatez con la cual se necesitan mejorar los resultados de la empresa y la necesidad de aprovechar al máximo aquello que la empresa ya conoce y en lo cual es fuerte. Estas estrategias combinan elementos que mejoren su situación al corto plazo y que al tiempo la oriente por una ruta que le permita crecer y tener éxito financiero y a su vez le permita desarrollar una ventaja sostenible a largo plazo.

Se puede observar que la mayoría de estrategias propuestas en el análisis son actividades que la empresa no incluye en su misión y apuntan hacia un rumbo no presupuestado en su visión. Esto significa que debe redefinirse la misión y la visión de la organización con el fin de encerrarla hacia un nuevo modelo de negocio que la lleve nuevamente por un camino de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Para cada una de las estrategias DO, DA, FO, FA resultantes, se solicitó a los integrantes del Comité de Dirección de Su Gestión Consultores la calificación de cada una de estas en una escala de 1 a 5 siendo 5 la mejor calificación a la estrategia propuesta y 1 la menor puntuación.

Aquellas estrategias con calificación promedio mayor o igual a 4 fueron las seleccionadas a tener en cuenta como parte del proceso de direccionamiento estratégico en desarrollo.

Tabla 23. Resultado de evaluación DOFA

	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA
FO	Estrategia de posicionamiento de marca y divulgación de portafolio
	Creación de UEN de educación no formal e informal
FA	Creación del proceso de diseño y desarrollo de producto
	Creación de unidad de mercadeo
DO	Incorporación de nuevas líneas de producto
DA	Fortalecimiento de estructura administrativa y estratégica

Fuente: Autor del proyecto

10.3 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES PEEA

Es una extensión de varios métodos presentados y analizados por Allan Rowe²⁰ la cual puede usarse para revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos factores determinan la posición estratégica global de la organización mediante 4 cuadrantes en el que cada uno indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización.

Al igual que en la aplicación de la matriz DOFA, con base en la información obtenida en la evaluación interna y externa de Su Gestión Consultores, el comité directivo procedió al análisis y calificación de cada una de las variables que constituyen cada una de las dimensiones de la PEEA aplicando la siguiente metodología:

²⁰ Strategic Management. Capítulo VI.

Paso 1: Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Paso 2: Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Paso 3: Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Paso 4: Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

Paso 5: Sumar las dos calificaciones del eje (X) y anotar el punto resultante en (X). Sumar las dos calificaciones del eje (Y) y anotar el punto resultante en (Y). Anotar la intersección del nuevo punto XY.

Paso 6: Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

10.3.1 Evaluación PEEA

Tabla 24. Evaluación PEEA. Estabilidad Financiera

Fortaleza Financiera	
Variable	Clasificación
Razón Corriente	4
Margen neto de utilidad	3
EBITDA	3
ROE	3
ROA	3
Nivel de Endeudamiento	4
Flujo de caja libre	3
Promedio	3,29

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 25. Evaluación PEEA. Estabilidad Ambiental

Estabilidad Ambiental	
Variable	Clasificación
Riesgos ambientales	-3
Potencial de ganancias del sector	-3
Acciones del gobierno	-4
Cambios tecnológicos	-2
Capacidad de ataque de competidores	-3
Propensión al ataque de los competidores	-3
Promedio	-3,00

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 26. Evaluación PEEA. Fortaleza de la Industria

Fortaleza de la Industria	
Variable	Clasificación
Amenazas de productos o servicios sustitutivos	2
Amenaza de nuevos entrantes	3
Poder de negociación de proveedores	2
Poder de negociación de compradores	5
Rivalidad existente entre las empresas que conforman la industria	4
Potencial de crecimiento de la industria	4
Promedio	3,33

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 27. Evaluación PEEA. Fortaleza de la Industria

Ventaja competitiva	
Variable	Clasificación
Participación en el mercado	-1
Calidad del servicio	-5
Riesgo de obsolescencia del servicio	-4
Características de valor del servicio	-4
Experiencia y conocimiento del mercado	-5
Lealtad de los clientes	-3
Reputación del servicio	-4
Grado de diferenciación del servicio	-4
Costos relativos al servicio	-2
Promedio	-3,56

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

El consolidado de promedios obtenido de acuerdo a las calificaciones asignadas para cada una de las dimensiones es

Tabla 28. Promedios de evaluación de dimensiones PEEA

Fortaleza Financiera	3,29
Evaluación Ambiental	-3,00
Fortaleza de la Industria	3,33
Ventaja competitiva	-3,56

Fuente: Autor del proyecto

Al realizar el ejercicio aritmético de diferencias entre valores promedio obtenidos para determinar los puntos X y Y que darán origen al vector de posición estratégica obtenemos:

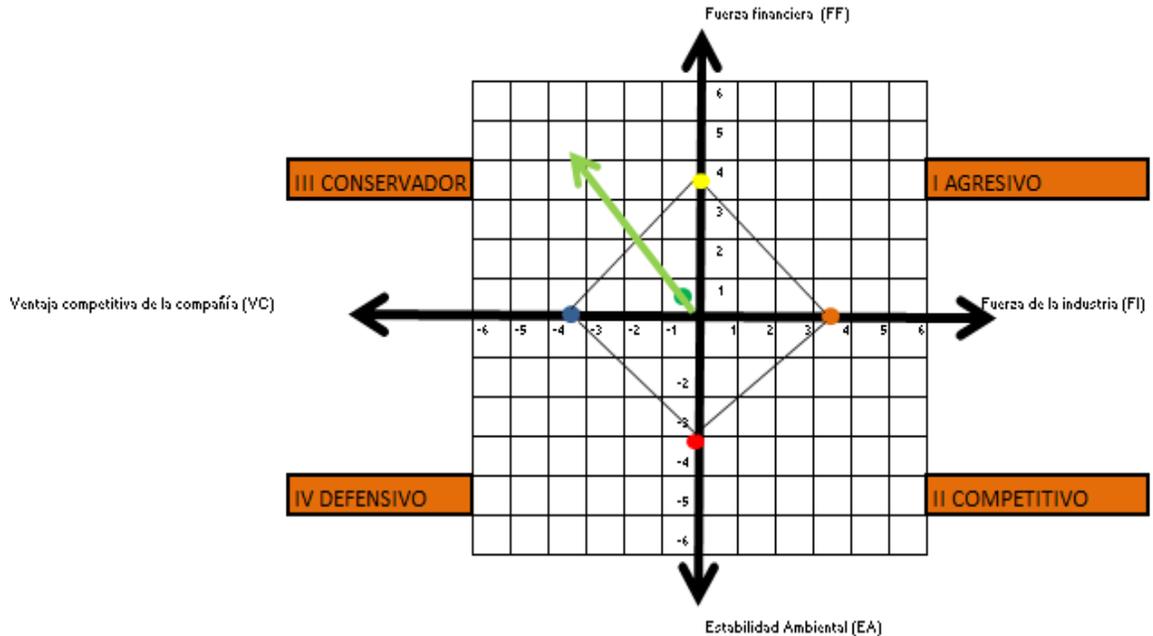
Eje Vertical = $3,29 \text{ (FF)} - 3,00 \text{ (EA)}$

Eje Horizontal = $3,33 \text{ (FI)} - 3,56 \text{ (VC)}$

Y	0,29
X	-0,22

10.3.2 Matriz PEEA

Figura 6. Matriz PEEA



Fuente: Autor del Proyecto

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa.

El vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, lo que indica estrategias competitivas tales como la

integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y las empresas de riesgo compartido.

El vector direccional puede estar situado en la parte inferior izquierda o cuadrante defensivo de la matriz PEEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de matriz PEEA, cual es el caso para Su Gestión Consultores, lo que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica, lo cual es consecuente con lo presentado en la tabla 22 como resultado del análisis DOFA.

10.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDADES AV

Las técnicas de análisis estratégico hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como base de la formulación de estrategias para una organización. Este análisis puede establecer un sesgo en una u otra dirección que puede afectar el proceso de formulación de dichas estrategias. Por tal razón, es importante forzarse a tener una visión crítica del diagnóstico establecido en los análisis interno y externo, en este caso es donde se incluye el análisis de vulnerabilidad, un trabajo que se desarrolla con base en las expectativas,

necesidades y pensamiento identificado del nivel ejecutivo de la empresa en el que se resaltan las siguientes etapas²¹:

10.4.1 Identificación de Puntual. Puntual es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir. Es un punto crítico, un factor indispensable para que la empresa pueda operar.

10.4.2. Traducir los puntuales a amenazas. Que le puede pasar a Su Gestión Consultores si ocurre determinado evento. Es imaginar el escenario más pesimista.

10.4.3 Evaluación de las consecuencias. Impacto o consecuencia que traería para la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

10.4.4 Cuantificar el impacto. Valorar y calificar la magnitud del impacto según una escala de 0 a 10 en la que cero (0) es ausencia de impacto para la empresa y 10 es la consecuencia con mayor grado de afectación.

10.4.5 Probabilizar la ocurrencia de la amenaza. Estimación de la probabilidad de que una determinada amenaza se haga realidad utilizando un puntaje entre cero y uno. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deberán tomarse. Es decir si son inmediatas, de choque o que permitan planeación para prevenir el evento.

10.4.6 Establecer la capacidad de reacción. Reflexión acerca de la capacidad de reacción de la empresa con base en los perfiles externos e internos analizados. Se califica entre 0 y 10 donde cero (0) es nula capacidad de reacción y 10 es total capacidad de reacción. Esta también indicará el tipo de acciones que debe tomar la empresa, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

²¹ Rowe, Alan. Strategic Management & Business Policy

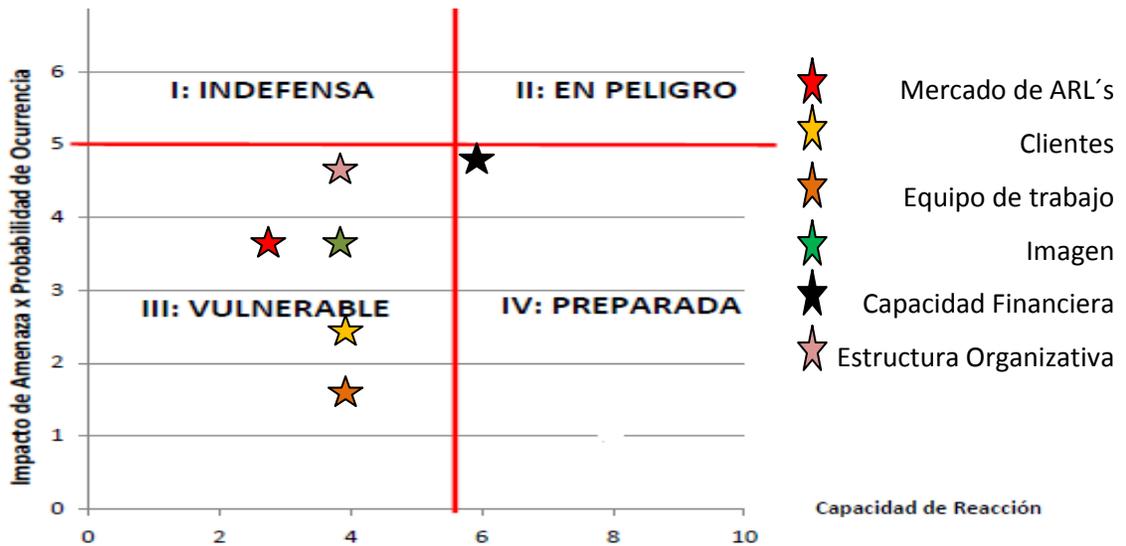
Tabla 29. Análisis de Vulnerabilidad Su Gestión Consultores S.A.S

ANALISIS DE VULNERABILIDAD SU GESTION CONSULTORES S.A.S							
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD	REACCION	IMPACTO X PROBABILIDAD	GRADO DE VULNERABILIDAD
Mercado de ARL's	Exclusión del mercado de ARL's	Crisis económica, afectación motivacional, desintegración organizativa.	9	0,4	3	3,6	III
Clientes	Falta de interés en servicios ofrecidos	Afectación económica, pérdida de participación en el mercado	6	0,4	4	2,4	III
Equipo de trabajo	Migración de "cerebros"	Urgencia de procesos de selección de personal, reproceso con clientes, posible bajo nivel del perfil del personal contratado	8	0,2	4	1,6	III
Imagen	Malos resultados que afecten la imagen de la empresa	Pérdida de contratos, costos de reprocesos, rotación de personal, deformación de la imagen	9	0,4	4	3,6	III
Capacidad financiera	Sanciones, retrasos en pagos por parte de clientes	Pérdida de utilidades, despido de personal, endeudamiento	7	0,7	6	4,9	IV
Estructura organizativa	Desconocimiento del mercado y sus cambios, baja capacidad de reacción, deficiente coordinación	Afectación en la prestación del servicio, pérdida de clientes	9	0,5	4	4,5	III

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

10.4.7 Resultado del análisis de vulnerabilidad

Figura 7. Análisis de vulnerabilidad



Fuente: Humberto Serna. Gerencia Estratégica

Con excepción de la afectación de la capacidad financiera, las demás puntuales evaluadas para Su Gestión Consultores se ubican en el cuadrante IV el cual revela amenazas moderadas frente a las cuales la empresa debe diseñar mecanismos que le permitan reaccionar frente a la materialización de dichas amenazas.

11. SELECCIÓN ESTRATÉGICA

Definido el Portafolio de Opciones Estratégicas se iniciará la actividad más trascendental del Direccionamiento Estratégico, la cual es la selección de las estrategias que aplicará la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Para la selección de las estrategias se requiere el análisis de información que estructura la alternativa estratégica a implementar para lo cual se desarrollará la matriz de la gran estrategia como metodología para esta etapa.

11.1 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA MGE

La matriz de la gran estrategia es una herramienta constituida por dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva en el eje x y el crecimiento del mercado en el eje y, que forman cuatro cuadrantes que indican el tipo de estrategia que debería implementar una organización de acuerdo al cuadrante donde quede ubicada de acuerdo al análisis realizado:

I. Intégrese – Diversifique

II. Desinvierta- Fúndese – Cambie de Rumbo

III. Diversifique – Desinvierta – Redúzcase

IV. Diversifique – Aplique Joint Venture.

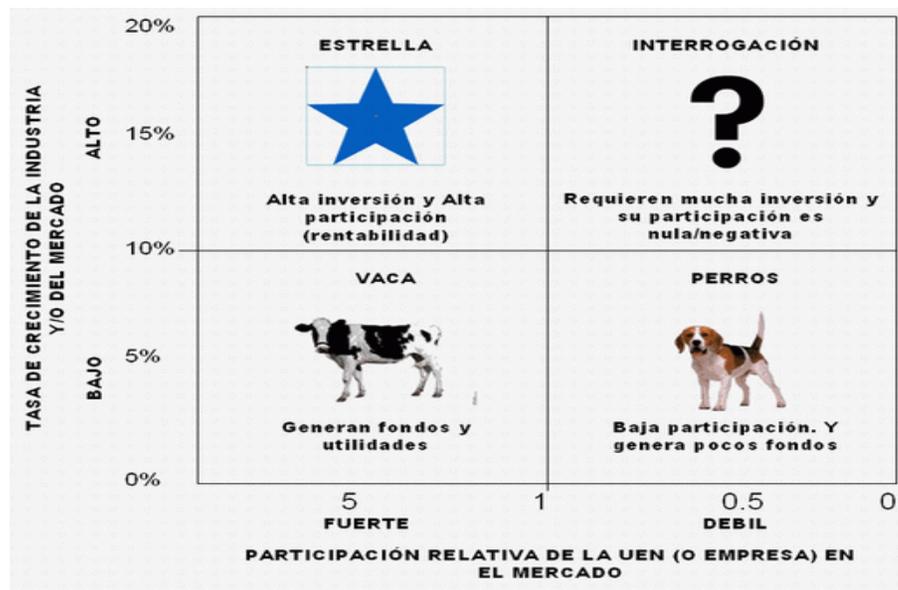
Las estrategias recomendadas a la organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

11.1.1 El eje X. Este eje es similar al eje “Ventaja Competitiva” (VC) de la matriz PEEA. La escala de 0 a -6 utilizada para esta matriz, donde 0 es una posición fuertemente competitiva y -6 es una posición competitiva débil, se ajusta a una

escala con un rango entre -3 y +3, donde 0 es el punto intermedio, -3 es la posición competitiva débil y +3 la fuerte. Como en el análisis de la PEEA para Su Gestión Consultores se obtuvo un puntaje de -3, 44 (Ver tabla 27) en la nueva escala éste es equivalente a -0, 44 lo que la ubica en una posición débil en términos de competencia.

11.1.2 El eje Y. Este eje es análogo al eje de “Tasa de Crecimiento del Mercado” de la matriz de crecimiento – participación para análisis de portafolio de negocios del Boston Consulting Group BCG²², el cual es un método gráfico de análisis de cartera de negocios cuya finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintos productos ó unidades estratégicas de negocio, es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono así:

Figura 8. Matriz BCG



²² Grupo Consultor de Boston. Los mecanismos fundamentales de la competitividad.2003

Fuente: Boston Consulting Group

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y la unidad de negocio se convierta en vaca lechera.

b) INCÓGNITA. Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

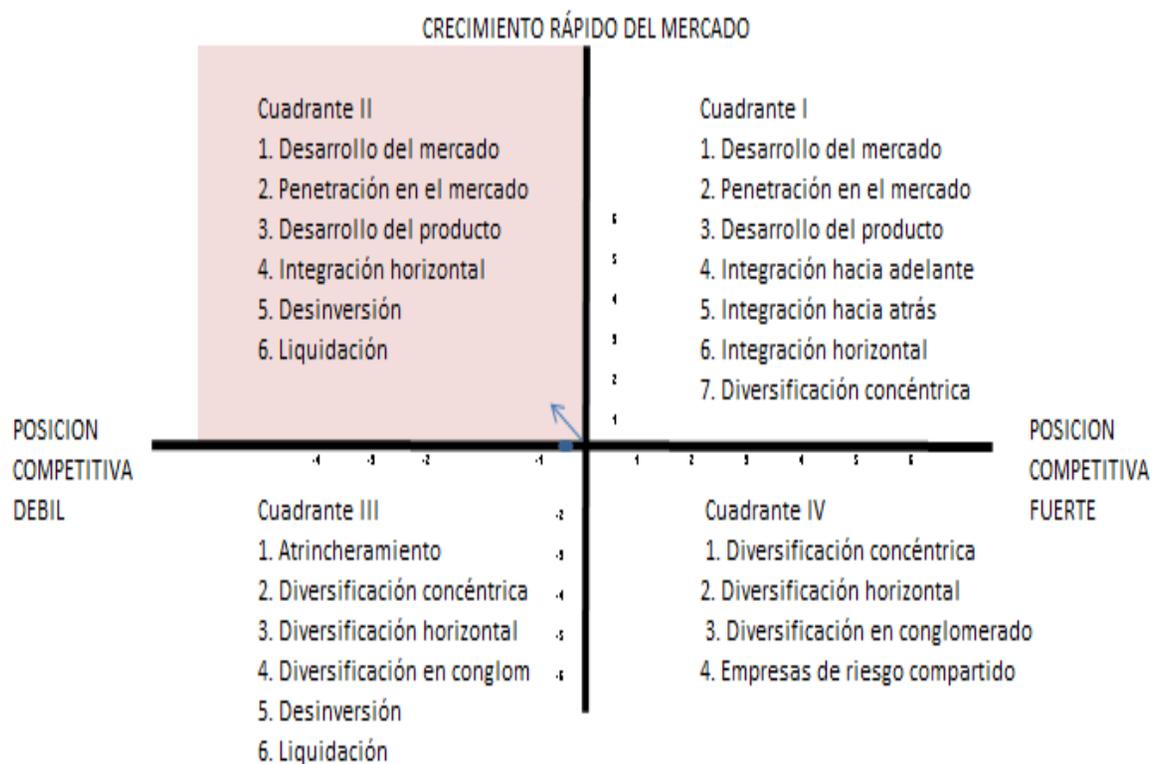
d) PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa

En concordancia con lo expuesto en 8.2.1 Contextualización sobre el mercado de la consultoría en salud ocupacional en Santander de acuerdo con los informes de crecimiento de la economía en Santander y ligado a las exigencias legales en el marco de los riesgos laborales, el servicio de asesoría especializada en este campo desarrollado por Su Gestión Consultores se catalogaría como “**incógnita**” si se tiene en cuenta que es un mercado con alto crecimiento pero en el que la participación de la organización es muy baja.

No obstante, lo relevante para efectos de la elaboración de la matriz de la gran estrategia, es tener en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización.

11.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia Su Gestión Consultores



Fuente: Humberto Serna. Gerencia Estratégica 2003

De acuerdo al análisis realizado, Su Gestión Consultores estaría ubicada en el cuadrante II lo que indica que tendría que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado ya que aún cuando su industria está creciendo, no tiene la capacidad de competir en forma eficaz. Es necesario determinar porque el enfoque actual de

la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que esta cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Teniendo en cuenta que con base en la información externa y en consecuencia con la metodología aplicada, las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un crecimiento rápido, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva, es decir, desarrollar una posición competitiva en el mercado con respecto a la penetración y desarrollo del mismo así como desarrollo del producto. Sin embargo, la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable, no obstante para el tipo de servicio que desarrolla la organización y el mercado al cual va dirigido es recomendable buscar la diferenciación a partir del desarrollo de productos y/o la diversificación en otras unidades estratégicas de negocio.

12. MARCO ESTRATÉGICO

Toda organización para crecer, generar valor y asegurar su permanencia debe tener muy claro hacia dónde va, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, el cual lo integran los principios corporativos, la visión y la misión.

12.1 LA MISIÓN²³

“La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.”

Utilizando la metodología de lluvia de ideas así como el estudio de cada una de las propuestas individuales de los integrantes del comité de dirección de Su Gestión Consultores S.A.S se formuló la nueva misión de la organización.

12.1.1 Misión Su Gestión Consultores 2013. “Contribuir al desarrollo empresarial de la región a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría e ingeniería en gestión, entregando soluciones diseñadas a la medida de las necesidades de nuestros clientes.²⁴”

²³ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición. Pág. 59.

²⁴ www.sugestion.com.co

12.2 LA VISIÓN²⁵

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Al igual que como se hizo para la misión, mediante talleres grupales realizados con el comité de dirección de Su Gestión Consultores, se formuló la nueva visión de la empresa.

12.2.1 Visión Su Gestión Consultores 2013. “Entregar soluciones y momentos de valor que contribuyan al éxito de nuestras empresas clientes, promoviendo en ellas el mantener relaciones de largo plazo con Su Gestión Consultores.”²⁶

12.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Toda organización implícita o explícitamente se rige bajo unos principios corporativos. Estos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la cotidianidad de la empresa constituyendo así la cultura organizacional.

A partir del direccionamiento estratégico desarrollado para Su Gestión Consultores se estudia y aprueba por parte del comité directivo los principios y valores que regirán en adelante la cultura estratégica de la organización.

²⁵ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición. Pág. 213.

²⁶ www.sugestion.com.co

12.3.1 Principios Su Gestión Consultores 2013

12.3.1.1 Oportunidad: Entregamos lo que el cliente requiere en el momento que lo necesita de conformidad con los acuerdos de niveles de servicio ofertados ANS.

12.3.1.2 Compromiso: Nos preocupamos por el éxito y rentabilidad de nuestros clientes para lo cual integramos nuestros esfuerzos a los suyos para lograr objetivos conjuntos.

12.3.1.3 Conocimiento del cliente: Ofrecemos soluciones a la medida de las necesidades de nuestros clientes basados en el entendimiento de sus operaciones.

12.3.2 Valores Su Gestión Consultores 2013

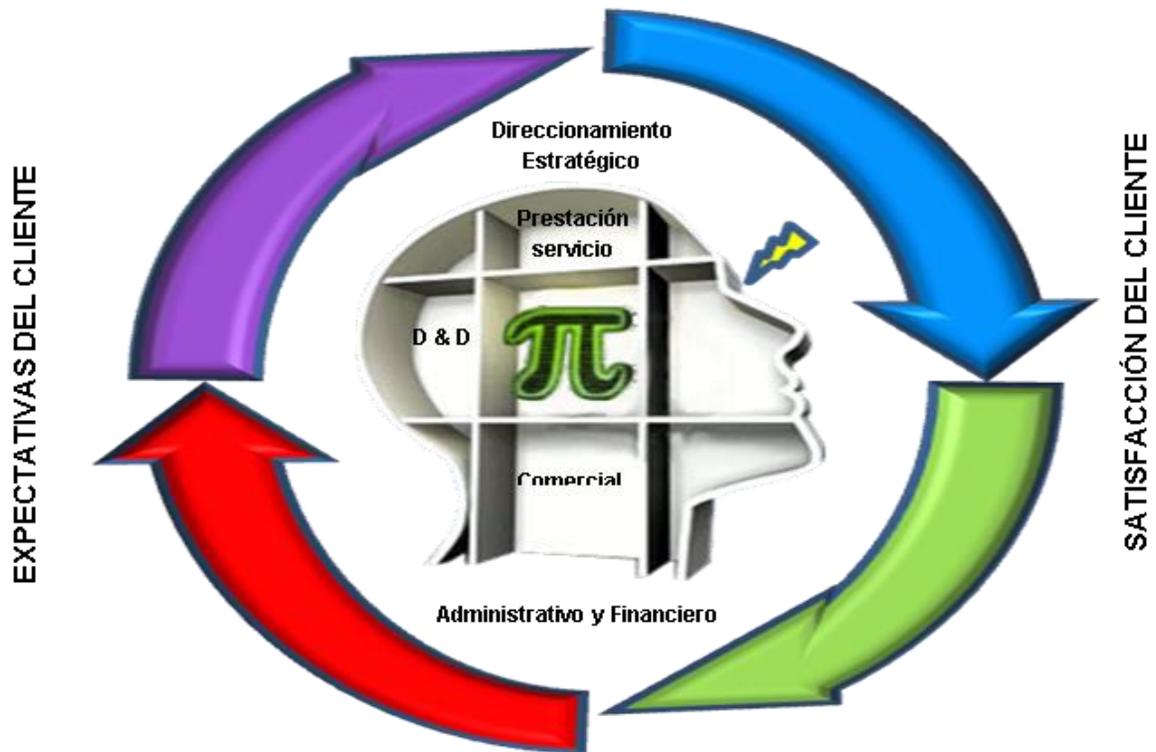
12.3.2.1 Ética: Todas las acciones de los propietarios y colaboradores de la empresa se ceñirán siempre dentro de un estricto marco ético que garantice a clientes, proveedores y demás componentes del entorno de la empresa la transparencia y la buena fe con la que opera la organización.

12.3.2.2 Responsabilidad: Todas nuestras actuaciones se llevan a cabo bajo la reflexión, valoración y orientación de las consecuencias de las mismas desde el plano de lo moral.

12.3.2.3 Honestidad: Nos regimos bajo el respeto a la verdad en relación con nuestros grupos de interés, los hechos y las personas.

12.4 MAPA DE PROCESOS SU GESTIÓN CONSULTORES 2013

Figura 10. Mapa de Procesos Su Gestión Consultores



Fuente: Autor del proyecto

12.5. PROCESOS ESTRATÉGICOS

12.5.1 Direccionamiento estratégico: Constituido para desarrollar la orientación y dirección de Su Gestión Consultores hacia el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.

12.6 PROCESOS MISIONALES

12.6.1. Prestación del servicio: Desarrollo del objeto de la organización.

12.6.2 Comercial: Desarrollo y penetración del mercado y retroalimentación del grado de satisfacción del cliente.

12.6.3 Diseño y Desarrollo: Creación de productos de prevención de riesgos laborales de acuerdo a las características del cliente.

12.7 PROCESOS DE SOPORTE Y APOYO

12.7.1 Administrativo y Financiero: Actividades de compras, talento humano y facturación que soportan el desarrollo de los procesos misionales.

12.8 OBJETIVOS GLOBALES CORPORATIVOS²⁷

Una vez se ha realizado el diagnóstico estratégico, se han establecido los principios corporativos y se han definido la misión y la visión, la empresa está lista para definir sus objetivos globales corporativos y las estrategias que desarrollará.

Los objetivos globales identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativa.

Para la formulación de los objetivos globales se tuvieron en cuenta las 4 perspectivas clave propuestas por Kaplan y Norton²⁸ para su monitoreo:

Perspectiva Financiera: Desempeño de la organización frente a sus accionistas

²⁷ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003. Pág. 226.

²⁸ Kaplan, Robert y Norton, David. The Balanced Score Card, Translating Strategy and Action. 1998.

Perspectiva del cliente y mercado: Desempeño de la organización frente al cliente y frente al mercado

Perspectiva Interna: Efectividad de los procesos internos.

Perspectiva de innovación y aprendizaje: Como aprende la organización para seguir creciendo.

La orientación de la organización en cuanto a cada perspectiva se presenta en la figura X y con base en dicha orientación se formulan los objetivos globales corporativos.

Figura 11. Orientación de objetivos globales corporativos



Fuente: Autor del proyecto

12.8.1 Proyección de objetivos globales corporativos

Tabla 30. Objetivos Globales Corporativos de Su Gestión Consultores

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia
Financiera	Incrementar la utilidad operativa de la organización	% incremento de utilidades respecto al semestre anterior	5%	Semestral
	Incrementar el porcentaje de las ventas	% incremento de ventas respecto al periodo anterior	2%	Semestral
Cliente y Mercado	Asegurar la fidelización del cliente	% de clientes que solicitan más de un servicio	70%	Trimestral
	Vincular Nuevos clientes	# de nuevos clientes y/o ARL's a las que la empresa se encuentra vinculada	2	Trimestral
Interna	Aceptación de nuevos productos por parte del cliente	# de productos nuevos aceptados por el cliente/# de productos nuevos presentados al cliente	80%	Trimestral
	Asegurar la satisfacción del cliente	% clientes satisfechos	98%	Trimestral
Innovación y aprendizaje	Implementar el desarrollo de nuevos productos	# de productos nuevos desarrollados en el semestre	2	Semestral
	Fortalecer las capacidades del personal	Promedio de horas de capacitación del personal mensual	20%	Mensual

Fuente: Autor del proyecto

13. PORTAFOLIO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Según el modelo propuesto por Fred R David²⁹ las estrategias se pueden clasificar en cuatro tipos tal como él lo indica:

- 1. Estrategias Intensivas:** Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de producto.
- 2. Estrategias Integrativas:** Integración hacia adelante, hacia atrás e integración horizontal.
- 3. Estrategias de Diversificación:** Diversificación concéntrica, de conglomerado y diversificación horizontal.
- 4. Otras:** asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

La descripción de cada una de ellas se presenta a continuación

Tabla 31. Descripción de tipos de estrategia

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
Desarrollo del mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas
Desarrollo del	Buscar mayores ventas mejorando o modificando

²⁹ David, Fred. La Gerencia Estratégica. 1988

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
producto	(desarrollando) el producto actual
Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores
Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales
Asociación	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

Fuente: David, Fred. Administración estratégica. 1998

La matriz DOFA, la matriz PEEA y matriz de la gran estrategia MGE nos han arrojado una serie de alternativas estratégicas posibles para Su Gestión Consultores S.A.S con base en los análisis del Macroentorno (POAM), entorno competitivo (5 fuerzas de Porter y Matriz de Perfil Competitivo MPC) y Análisis Interno (PCI).

El análisis DOFA nos dio como resultado cuatro combinaciones de estrategias, DO, DA, FO, FA (ver tabla 22); la matriz PEEA nos permitió determinar que la

postura competitiva que debe asumir la empresa es de tipo Conservador, sugiriendo que las estrategias que la organización debe seguir son penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

Por su parte, la matriz de la gran estrategia perfila aún más esta posición Conservadora, al tiempo que propone otras estrategias, las cuales, sumadas a las anteriores nos da un portafolio de estrategias de las que se seleccionarán aquellas que más se ajusten a las características y nivel de desarrollo de la empresa. Las estrategias resultantes se articularán entre sí dentro de un plan estratégico, que contará con objetivos específicos por área funcional y con indicadores de gestión.

13.1 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 32. Selección de estrategias para Su Gestión Consultores

ESTRATEGIA	HERRAMIENTA APLICADA				
	DOFA	PEEA	AV	GE	TOTAL
Penetración en el mercado	★	★	★	★	4
Desarrollo del mercado	★	★	★	★	4
Desarrollo del producto	★	★	★	★	4
Diversificación concéntrica	★	★	★		3
Diversificación horizontal				★	1
Integración Horizontal				★	1
Desinversión				★	1
Liquidación				★	1

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo a lo anterior, el portafolio de opciones estratégicas de Su Gestión Consultores se compone de la siguiente manera:

Tabla 33. Portafolio de opciones estratégicas para Su Gestión Consultores

ESTRATEGIA RECOMENDADA POR EL ANÁLISIS	ACCIÓN PROPUESTA POR SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S
Penetración en el mercado	Estrategia de posicionamiento de marca y divulgación de portafolio
Desarrollo del mercado	Creación de unidad de mercadeo
Desarrollo del producto	Creación de unidad de diseño y desarrollo de producto
	Fortalecimiento de estructura Gerencial y de Coordinación entre áreas.
Diversificación concéntrica	Incorporación de nuevas líneas de producto
	Creación de UEN de educación continua

Fuente: Autor del proyecto

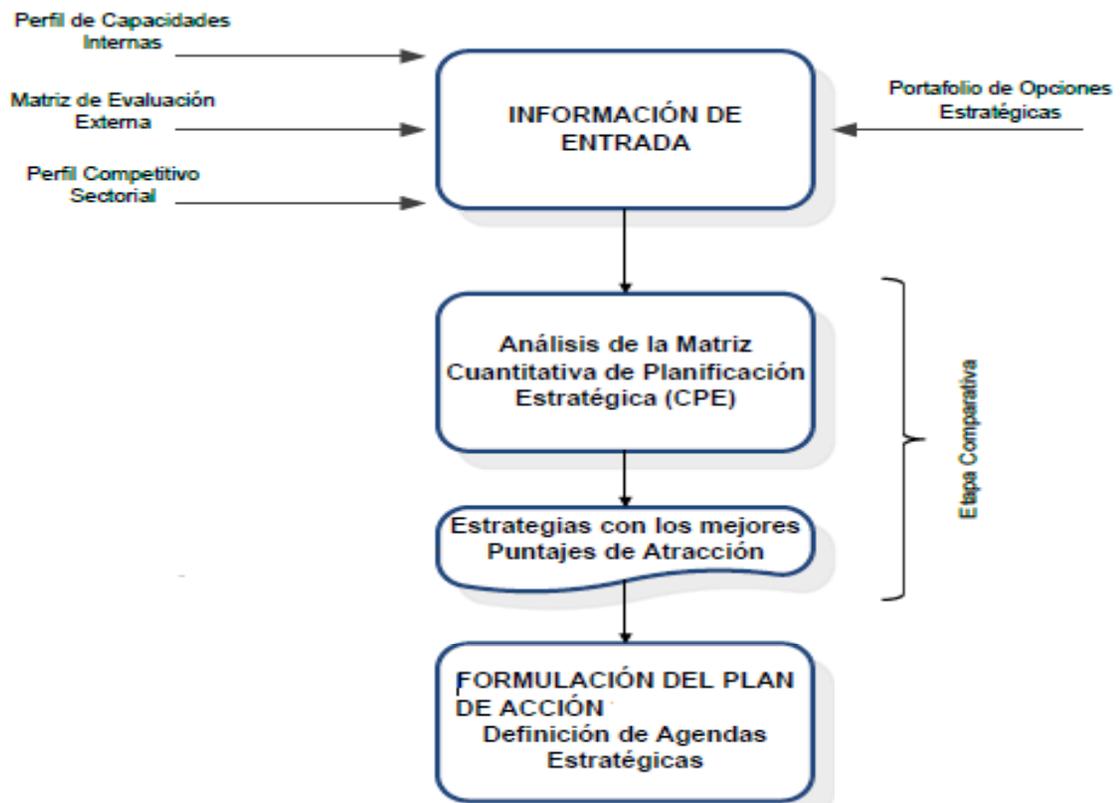
13.2 APLICACIÓN DE LA MATRIZ CUALITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE

En este punto se selecciona la opción estratégica más conveniente (Es la etapa decisoria) con base en la información construida anteriormente hasta llegar a un Plan de Acción que sea la guía en la ejecución de las estrategias por las cuales se optaron.

El principal componente de esta fase es el análisis y diligenciamiento de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE) que sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esta técnica utiliza la información de entrada de los Análisis Interno y Externo (Perfil de Capacidades Internas, Matriz de Evaluación Externa y Perfil Competitivo Sectorial) y en conjunción con los análisis “comparativos” (Matriz DOFA, Análisis de

Vulnerabilidades, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, es decir los análisis que dieron lugar al Portafolio de Opciones Estratégicas, ver tabla 30), proporcionan la información necesaria para la elaboración de la matriz CPE.³⁰

Figura 12. Aplicación de Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica



Fuente: Corporación Bucaramanga Emprendedora

Este proceso se llevó a cabo por parte del comité de dirección de Su Gestión Consultores siguiendo la siguiente secuencia de pasos de acuerdo a lo presentado en la figura 10.

a) Se realizó una lista de las debilidades y fortalezas internas CLAVE e igualmente de las amenazas y oportunidades externas: Para que la matriz no fuera tan extenuante en el proceso de diligenciamiento, se hizo una depuración de los

³⁰ David, Fred. La Gerencia Estratégica. 1988.

factores internos y externos encontrados de tal manera que como máximo se expresaran cinco de cada tipo las cuales fueron traducidas a Factores Claves de la Matriz CPE. Para esto se tuvo en cuenta las tablas 7 y 20 del presente documento (matriz POAM y PCI).

b) Se efectuó el registro de las estrategias que fueron el resultado de los análisis anteriores y se lleva a cabo una comparación por pares entre estas identificando aquellas estrategias que son comparables y aquellas que definitivamente no lo son para posteriormente evaluar el grado de atracción entre estas.

Tabla 34. Comparación de Estrategias

COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS		
Penetración del Mercado	Vs	Desarrollo de producto
Desarrollo del mercado	Vs	Diversificación Concéntrica
Desarrollo del producto	Vs	Desarrollo del mercado

Fuente: Autor del proyecto

c) Se llevó a cabo la determinación de los puntos de atracción. Para esto se definieron valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia dentro de su conjunto de comparación, según la siguiente escala:

- 0** Este factor no tiene Nada que ver con esta estrategia
- 1** Estrategia Nada Atractiva
- 2** Estrategia Muy Poco Atractiva
- 3** Estrategia Algo Atractiva
- 4** Estrategia Muy Atractiva
- 5** Estrategia Totalmente Atractiva

d) Cálculo de la suma total de puntajes de atracción: Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción por tipo de estrategia. Estos puntajes muestran la

estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Cuanto más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas.

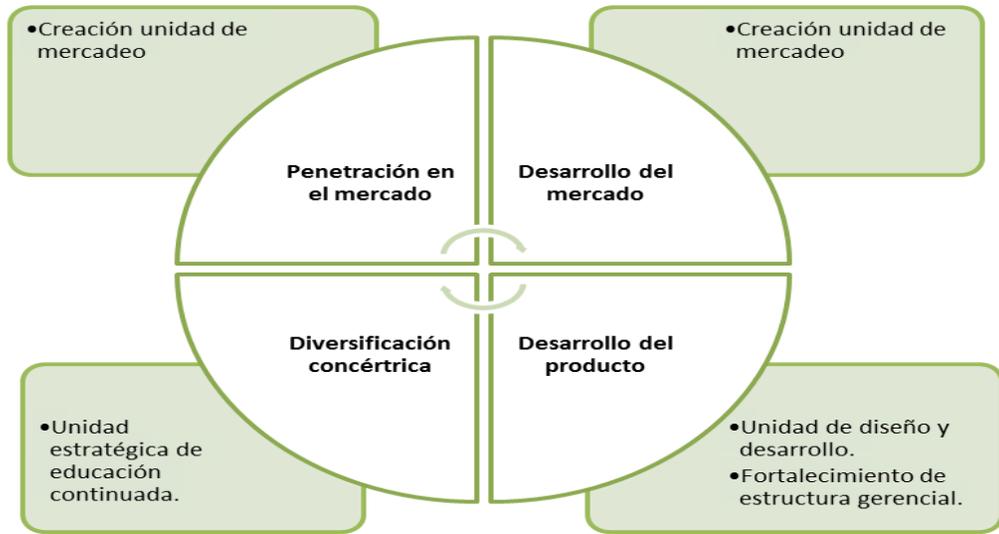
Los puntajes obtenidos de acuerdo a la calificación asignada determinan que las estrategias a implementar por parte de Su Gestión Consultores son:

Tabla 35. Estrategias seleccionadas

ESTRATEGIA RECOMENDADA POR EL ANÁLISIS	ACCIÓN PROPUESTA POR SU GESTIÓN CONSULTORES S.A.S
Penetración en el mercado	Creación de unidad de mercadeo
Desarrollo del mercado	
Desarrollo del producto	Creación de unidad de diseño y desarrollo de producto
	Fortalecimiento de estructura Gerencial y de Coordinación entre áreas.
Diversificación concéntrica	Creación de UEN de educación continua

Fuente: Autor del proyecto

Figura 13. Estrategias Seleccionadas Su Gestión Consultores



Fuente: Autor del Proyecto

13.3 DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS

En esta etapa se realizó el Desarrollo de las Agendas Estratégicas para Su Gestión Consultores que la conduzcan a tener éxito en encontrar y lograr la nueva imagen de futuro planteada. Con base en el nuevo Concepto de Negocio se proponen las siguientes Agendas Estratégicas conformadas por proyectos, objetivos, justificación, actividades a realizar con sus respectivos responsables, actores convocados, indicadores de éxito y finalmente algunos obstáculos que pueden presentarse y sus sugerencias para la implementación.

13.3.1 Creación de unidad de mercadeo

Tabla 36. Agenda Estratégica Crear Unidad de Mercadeo

IMPULSO ESTRATÉGICO	NOMBRE ACCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO APROXIMADO DE EJECUCIÓN (Meses)
Insumos de Análisis Externo DOFA, PEEA y Matriz GE	CREAR UNIDAD DE MERCADEO		Gerencia	
	OBJETIVO	Mejorar la visibilidad y consolidar la estructura de mercadeo de la empresa.		
	JUSTIFICACIÓN	Es importante dar protagonismo y construir un plan de mercadeo con base en las necesidades actuales y la estrategia planteada, con el fin último de maximizar los beneficios y aumentar la base de clientes actual.		
	A	Establecer objetivos y metas de la unidad acordes a los objetivos estratégicos de Su Gestión Consultores S.A.S. Así mismo, establecer indicadores de gestión y sus respectivas métricas.	Gerencia - Comité de Proyectos	0,25
	B	Definición de perfiles del equipo de trabajo de la unidad	Gerente y Dirección Administrativa	0,25
	C	Definición de funciones y responsabilidades del Coordinador de la Unidad	Gerente y Dirección Administrativa	0,25
	D	Selección del personal de la unidad	Dirección Administrativa	0,50
	E	Capacitación del personal y comité de proyectos en temáticas como: Estrategias de Negociación, Administración de Marketing, Conceptualización y técnica de la función de ventas, Conceptualización del Perfil de la Gerencia Comercial, Gerente Comercial y sus funciones, Perfil de Mercado y Tipos de usuarios, CRM (Customer Relationship Management), Trademarketing, Branding, Brandequity, Psicología del Consumidor.	Gerente y Dirección Administrativa	1
	F	Preparar y seleccionar el tipo de material de presentación (digital e impreso) de la empresa basado en los diferentes servicios definidos.	Coordinador de Mercadeo	1
	G	Fortalcer la plataforma WEB de la empresa así como su manejo de tecnologías de información y comunicaciones TIC's.	Gerencia y Coordinador de Mercadeo	1
	H	Elaborar el plan de mercadeo teniendo en cuenta los diferentes tipos de clientes, incluyendo su asignación presupuestal.	Gerencia y Coordinador de Mercadeo	1
	I	Ejecutar el plan de mercadeo establecido para el posicionamiento de Su Gestión Consultores en la región.	Coordinador de Mercadeo	6
	J	Conformar la base de datos de información recolectada de: clientes, prospectos, proveedores, competencia identificada, entre otros (Inicialmente puede basarse en las variables estudiadas en el presente Direccionamiento)	Coordinador de Mercadeo	Permanente
	K	Conformar un presupuesto y planear su destinación para la participación en publicaciones, congresos, ferias empresariales, etc.	Gerencia - Comité de Proyectos - Coordinador de Mercadeo	N.A.
L	Realimentación y mejoramiento de los procesos enunciados, a medida que transcurra el tiempo y se logren objetivos.	Coordinador de Mercadeo	Transversal	
ACTORES CONVOCADOS	Gerente ARL's Personal especializado en mercadeo Universidades con programas de marketing			
INDICADORES DE ÉXITO	# de clientes nuevos por periodo Monto de contratos obtenidos por periodo Incremento en ingresos de un periodo a otro Clientes / # Ferias, Congresos, Eventos asistidos # de personas capacitadas # de visitas a la WEB de la empresa			
OBSTÁCULOS	Carencia de recursos para el desarrollo de la estrategia Dificultad para vinculación de personal de unidad que cumpla el perfil			
BENEFICIOS ADICIONALES AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	Independencia empresarial Sostenibilidad económica Aumento de los ingresos y las utilidades Mayor reconocimiento en diversos sectores			
SUGERENCIAS DE MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN	Basarse en el estudio entregado referente al estudio del sector y al direccionamiento estratégico			

Fuente: Autor del proyecto

13.3.2 Creación de unidad de diseño y desarrollo

Tabla 37. Agenda Estratégica Crear Unidad de Diseño y Desarrollo

IMPULSO ESTRATÉGICO	NOMBRE ACCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN (meses)
Insumos de Análisis Externo DOFA, PEEA y Matriz GE	CREAR UNIDAD DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTO		Gerencia	
	OBJETIVOS	Lograr la diferenciación de Su Gestión Consultores a partir del desarrollo de productos de promoción y prevención de riesgos laborales.		
	JUSTIFICACIÓN	Los programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales desarrollados en las organizaciones, se basan en los modelos definidos por las administradoras de riesgos laborales ARL a las que se encuentran afiliadas las empresas. Estos se llevan a cabo por parte de empresas prestadoras de servicios en salud ocupacional de las ARL que se limitan a aplicar las disposiciones establecidas sin que perciba valor agregado y/o diferenciación entre una firma asesora y otra.		
	M	Establecer objetivos y metas de la unidad acordes a los objetivos estratégicos de Su Gestión Consultores S.A.S. Así mismo, establecer indicadores de gestión y sus respectivas métricas.	Gerencia - Comité de Proyectos	0,25
	N	Definir el perfil del coordinador de la unidad de diseño y desarrollo de producto.	Gerente y Dirección Administrativa	0,25
	O	De acuerdo a la base de clientes reales y potenciales, definir los riesgos laborales para los cuales se desarrollará un producto de prevención de accidentes y /o enfermedades generadas por este.	Gerencia - Coordinador D&D	0,25
	P	Seleccionar y vincular el personal requerido para el diseño y desarrollo de cada producto de prevención que se haya aprobado crear.	Gerencia - Coordinador D&D	0,5
	Q	Identificar y proporcionar la formación técnica y especializada requerida para el desarrollo del producto definido.	Gerencia	2
	R	Formular productos de prevención de riesgos laborales para revisión y aprobación del comité de proyectos de Su Gestión Consultores S.A.S	Unidad de D&D	2
	S	Socializar y capacitar al personal de la unidad de mercadeo el producto desarrollado para su posterior ofrecimiento a clientes reales y potenciales.	Unidad de D&D	0,25
	T	Dar soporte técnico y operativo al personal de consultores de Su Gestión S.A.S que están llevando a cabo la implementación del producto para un cliente.	Unidad de D&D	Según proyecto
		U	Desarrollar los trámites requeridos para patentar el producto desarrollado.	Gerencia - Coordinador D&D
	V	Realimentación y mejoramiento de los procesos enunciados, a medida que transcurra el tiempo y se logren objetivos.	Coordinador D&D	Transversal
ACTORES CONVOCADOS		Gerente ARL's Universidades con programas de formación en Salud Ocupacional		
INDICADORES DE ÉXITO		# de programas desarrollados por periodo. % de incremento en las ventas resultado del nuevo producto. % de propuestas del producto aceptadas / propuestas presentadas		
OBSTÁCULOS		Ausencia de Ideas Innovadoras y viables. Costo de desarrollo del producto Insuficiente capacidad técnica para desarrollo de productos		
BENEFICIOS ADICIONALES AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS		Aumento de los ingresos y utilidades Reconocimiento de Su Gestión Consultores Mejoramiento de la imagen corporativa Activación de nuevos sectores industriales		
SUGERENCIAS DE MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN		Utilizar técnicas grupales como mecanismo de estimulación en el taller de creación de productos.		

Fuente: Autor del proyecto

13.3.3 Fortalecimiento de estructura administrativa y estratégica

Tabla 38. Agenda Estratégica Fortalecimiento de Estructura Gerencial

IMPULSO ESTRATÉGICO	NOMBRE ACCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO APROXIMADO DE EJECUCIÓN (Meses)
INSUMOS DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS y DOFA	FORTALECIMIENTO DE ESTRUCTURA GERENCIAL Y DE COORDINACION		Gerente - Comité de Proyectos	
	OBJETIVOS	Desarrollar una reingeniería en la estructura organizativa de Su Gestión Consultores donde se delimiten los alcances de procesos administrativos y		
	JUSTIFICACIÓN	La adecuada administración y control de las actividades de la empresa es un factor fundamental para el logro de sus metas. La designación de un líder con exclusividad para labores gerenciales apalancará a Su Gestión Consultores hacia niveles superiores de desempeño en el mercado (crecimiento, rentabilidad, tecnología, etc.) ya que de la excelente gestión desde su interior dependerá sin duda la sostenibilidad, implantación e implementación de la nueva estrategia.		
	W	Definir la estructura organizativa de Su Gestión Consultores S.A.S a partir de la nueva formulación estratégica incluyendo al creación de nuevas unidades.	Gerencia - Comité de Proyectos	0,5
	X	Establecimiento del perfil, funciones y responsabilidades del Gerente de Su Gestión Consultores con dedicación exclusiva a la operacionalización del direccionamiento estratégico.	Gerencia - Comité de Proyectos	0,25
	Y	Selección del Gerente de Su Gestión Consultores S.A.S.	Gerencia actual - Comité de Proyectos	2
	Z	Implementación de un sistema de gestión de calidad como herramienta empresarial para la determinación de requisitos del mercado, control de la prestación del servicio y monitoreo del grado de satisfacción del cliente.	Toda la organización	Permanente
	AB	Diseño de indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la organización	Gerencia - Comité de Proyectos	0,5
	AC	Establecimiento de tablero balanceado de control para monitoreo de desempeño y cumplimiento de metas	Gerencia	0,5
	AD	Actualización de base de datos de prospectos y clientes	Unidad de mercadeo	Permanente
	AE	Elaborar herramientas para la continua retroalimentación (contáctenos, buzón de sugerencias dinámico, ficha de satisfacción, etc) de los servicios prestados.	Gerencia - Unidad de Mercadeo	1
	AF	Evaluación y planeación anual de cumplimiento e impacto de direccionamiento estratégico.	Gerencia - Comité de Proyectos	1
ACTORES CONVOCADOS	Gerente Entidades de Capacitación relacionada Personal especializado en administración estratégica ICONTEC			
INDICADORES DE ÉXITO	Relación de indicadores cumplidos vs establecidos Número de quejas registradas Número de felicitaciones registradas Número de clientes satisfechos Número de No conformidades Sistema de gestión de calidad implementado y certificado			
OBSTÁCULOS	Costo de implementación de la estrategia Bajo perfil de candidatos a Gerente No consenso en la decisión Baja motivación y participación del personal Resistencia al cambio			
BENEFICIOS ADICIONALES AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	Mejor administración y control de procesos Fortalecimiento de la imagen de la organización Comunicación continua con grupos de interés			
SUGERENCIAS DE MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN	Apoyo de grupos externos especializados en el tema			

Fuente: Autor del proyecto

13.3.4 Creación de UEN de educación continua

Tabla 39. Agenda Estratégica Crear Unidad de Mercadeo

IMPULSO ESTRATÉGICO	NOMBRE ACCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN (Meses)
Insumos de Análisis PEEA y GE	CREAR UNIDAD ESTRATEGICA DE EDUCACION CONTINUA			
	OBJETIVO	Ofrecer servicios de educación a través de la transferencia de conocimiento especializado en seguridad industrial y salud ocupacional por parte de Su Gestión Consultores S.A.S		
		Cubrir la demanda de servicios de formación en seguridad industrial en los municipios de la región donde se desarrollan actividades de explotación minera y de hidrocarburos		
		Fortalacer el portafolio de servicios a partir de la inclusión de la línea de educación		
	JUSTIFICACIÓN	Su Gestión Consultores tiene capacidades de conocimiento especializado, con ellas puede satisfacer la necesidad de conocimiento existente o crear nuevos productos educativos que satisfagan necesidades aún no reconocidas.		
	AG	Desarrollar convenio con alguna Institución Educativa ya establecida que permita el acceso a su infraestructura (o en su defecto, inversión o arriendo de Instituciones)	Gerencia	1
	AH	Definir perfil, funciones y responsabilidades del Gerente de la Unidad	Gerencia	0,25
	AI	Proceso de selección del Gerente de la Unidad	Gerencia	1
	AJ	Identificar las necesidades de educación (Definición del mercado objetivo)	Gerente Unidad de Educación	2
	AK	Definir el portafolio de programas educativos	Gerente Unidad de Educación	1
	AL	Identificar, diseñar y proponer el Plan de Estudios Inicial de cada programa	Gerente Unidad de Educación	1
	AM	Definir instructores, duración, metodología de los programas educativos planteados	Gerente Unidad de Educación	1
	AN	Redacción y Diagramación de contenidos de los módulos educativos	Gerente Unidad de Educación	1
	AO	Diseñar y definir la logística necesaria	Gerente Unidad de Educación	1
	AP	Definir la estrategia de promoción y marketing	Gerente Unidad de Educación	1
	AQ	Definir los costos	Gerente Unidad de Educación	1
	AR	Diseño de publicidad y desarrollo de estrategia de medios	Gerente Unidad de Educación	2
AS	Inicio de operaciones de primera cohorte según cronograma	Gerente Unidad de Educación	Indefinido	
ACTORES CONVOCADOS	Secretaría de Educación Departamental Instituciones Educativas Alcaldías Municipales Empresas contratistas del sector hidrocarburos y minería			
INDICADORES DE ÉXITO	1. Número de Empresas vinculadas a programas de educación 2. Número de Empresas vinculadas a Capacitaciones especializadas 3. Valor de los contratos de educación 4. Número de personas formadas en programas técnicos 5. Rentabilidad de la unidad			
OBSTÁCULOS	1. Desinterés de los prospectos en las áreas de conocimiento ofrecidas. 2. Precio, forma de pago, modalidad educativa poco atractiva para los prospectos 3. Problemas de provisión de Mano de Obra educativa calificada. 4. Baja cualificación pedagógica de los proveedores de conocimiento			
BENEFICIOS ADICIONALES AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	1. Ampliación del portafolio de servicios de Su Gestión Consultores S.A.S 2. Fortalecimiento de la Imagen Institucional 3. Diversificación de la empresa en unidades estratégicas de negocio.			
SUGERENCIAS DE MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN	La Unidad de Educación debe tener Gerencia Independiente.			

Fuente: Autor del proyecto

14. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Pese a que algunas de las acciones que conforman las 4 agendas estratégicas definidas para Su Gestión Consultores tuvieron inicio en el segundo semestre de 2012, para efectos de evaluar el impacto que al mes de julio ha tenido el direccionamiento estratégico realizado, se tomará como fecha de inicio de los planes de acción el mes de abril de 2013 ya que en ese mes se llevaron a cabo las reuniones de formulación de las respectivas agendas.

Tabla 40. Evaluación del impacto del direccionamiento estratégico

Perspectiva	Objetivo	Resultado
Financiera	Incrementar la utilidad operativa de la organización	Para el primer semestre de 2013, en comparación con el segundo semestre de 2012 se presenta un incremento de la utilidad operacional del 13,2%.
	Incrementar el porcentaje de las ventas	Durante los meses de febrero a junio de 2013 se ha presentado mayor volumen de ventas que el ocurrido durante todo el 2012 supeando en un 62% la cifra del año anterior. Esto obedece al elevado volumen de ordenes de servicio generadas a Su Gestión Consultores por parte de una ARL para prestación de servicios de asesoría y prevención en empresas del sector de hidrocarburos y construcción.
Cliente y Mercado	Asegurar la fidelización del cliente	A partir de su primera intervención en febrero de 2013 como firma de asesoría en riesgos en 6 de las más importantes empresas del sector petrolero y de construcción en la zona, Su Gestión Consultores se constituyó en el proveedor exclusivo solicitado por

Perspectiva	Objetivo	Resultado
		estas organizaciones para orientar el desarrollo de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	Vincular Nuevos clientes	En el mes de junio de 2013, Su Gestión Consultores fue homologada para convertirse en nueva prestadora de servicios especializados en salud ocupacional para dos administradoras de riesgos laborales ampliando así su campo de acción y sectores económicos de desempeño.
Innovación y aprendizaje	Implementar el desarrollo de nuevos productos	El desarrollo del producto de prevención de accidentes viales en el trabajo se constituyó en la razón para la vinculación de Su Gestión Consultores a una de las ARL's a las que se vinculó como proveedor de servicios en el actual periodo. Vale mencionar que este proceso de desarrollo tiene meta de dos productos diseñados por semestre. Teniendo en cuenta que se inició en marzo, aún no se cumplido la periodicidad para su medición, no obstante ya se desarrolló un producto teniendo alta aceptación por un cliente quien ahora lo multiplicará a sus empresas afiliadas.
	Fortalecer las capacidades del personal	El desarrollo de productos de prevención de riesgos, la vinculación de nuevos clientes y el cumplimiento de las ordenes de servicio generadas por el cliente actual, no han permitido que se desarrollen las actividades de formación y entrenamiento programadas para los profesionales.
Interna	Aceptación de nuevos	El producto de prevención de accidentes viales en el

Perspectiva	Objetivo	Resultado
	productos por parte del cliente	trabajo fue aceptado por una ARL´s y se encuentra en proceso de implemetación en 3 empresas afiliadas a esta administradora.
	Asegurar la satisfacción del cliente	A la fecha, Su Gestión Consultores y las administradoras de riesgos laborales para las que esta presta servicios han recibido comunicaciones formales e informales por cualquier medio en la que se manifieste inconformismo por incumplimiento, calidad en el servicio, entega inoportuna de informes ni demas variables de calidad asociadas con el servicio prestado. No obstante, no se ha llevado a cabo la evaluacion de satisfacción del cliente cuya periodicidad es trimestral.

Fuente: Autor del proyecto

CONCLUSIONES

Las variaciones en el mercado empresarial y su perspectiva con relación a la funcionalidad de los sistema de gestión, condujeron a que Su Gestión Consultores S.A.S replanteara su modelo de negocio en cuyo proceso definió como propuesta de valor, los servicios de asesoría especializada en salud ocupacional dirigida a las administradoras de riesgos laborales ARL's y sus empresas afiliadas como segmento de clientes, basado en la fortaleza técnica de sus profesionales en este campo y el reconocimiento de esta línea de servicio de su portafolio.

La calificación obtenida de 1,66 para una escala de valoración de 1 a 4 (mínimo y máximo respectivamente) como resultado de la elaboración del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM durante la etapa de auditoría externa, reflejó que pese a las oportunidades en el entorno en razón a los servicios de la organización, sus estrategias actuales no le permitían sacar provecho de dichas condiciones y por el contrario la situaban en condición de alta vulnerabilidad ante las amenazas del Macroentorno.

Considerando el nivel de rivalidad entre los competidores del sector, la amenaza de servicios sustitutos, el elevado poder de negociación de los clientes y el bajo perfil competitivo de Su Gestión Consultores, esta debió optar por la diferenciación como elemento clave para que la organización encontrara una ventaja competitiva que le generara rentabilidad y permanencia.

Con base en los análisis DOFA, vulnerabilidades, diagnóstico de la posición estratégica de la empresa y gran estrategia, se puede concluir que Su Gestión Consultores S.A.S debe desarrollar estrategias orientadas a incrementar su participación en el mercado, posicionamiento de marca y diferenciación de su

producto sobre la base de un mayor conocimiento de su entorno y de la competencia y el fortalecimiento de su estructura gerencial como se referencia en el marco estratégico desarrollado.

La adopción de las estrategias de desarrollo de producto y de mercado que se le propusieron a Su Gestión Consultores S.A.S le permitirán desarrollar programas de alto valor agregado con un profundo factor diferenciador, lo que le dará una ventaja competitiva en medio de la industria en la que se desenvuelve la cual podrá ser sostenible en la medida en que la empresa se especialice cada vez más en conocer su mercado meta y en la comunicación clara con este, en el diseño del producto, en la gestión comercial de su cadena de valor y en la gestión gerencial de su estructura empresarial.

El plan de acción diseñado para cada estrategia seleccionada proporciona la claridad al Comité de Dirección sobre cómo deben enfocar sus esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos organizacionales, puesto que, se desarrollaron bajo un enfoque sistémico el cual tiene en cuenta cada componente estratégico y cada área funcional que compone la empresa e indica cómo aporta cada uno dentro de los objetivos y metas generales.

Los resultados obtenidos hasta el momento con relación al incremento en las ventas y en las utilidades, vinculación de nuevos clientes, fidelización y satisfacción de los clientes actuales, como métricas de las perspectivas financiera, cliente y mercado e interna de los objetivos globales, señalan que el impacto del direccionamiento estratégico propuesto es altamente positivo para la organización si se tiene en cuenta que aún no se ha cumplido la periodicidad de evaluación para la totalidad de indicadores definidos y sin embargo el 75% de estos ya cumplió la meta establecida.

RECOMENDACIONES

Asegurar el cumplimiento en la ejecución de la totalidad de acciones definidas en las agendas estratégicas para las estrategias seleccionadas ya que con esto se garantiza el logro de los objetivos globales corporativos. Lo anterior considerando que la estrategia de creación de la UEN de educación continua y de fortalecimiento de la estructura gerencial y de coordinación entre áreas no han superado el 50% en la realización de las actividades programadas.

Considerar la implementación en el mediano plazo de la estrategia de diversificación concéntrica de incorporación de nuevas líneas de producto como comercialización de equipos de seguridad y elementos de protección personal, asesoría ambiental, responsabilidad social empresarial y gestión global del riesgo, que contribuyan a la diferenciación de Su Gestión Consultores a partir de la diversificación de su portafolio lo que redundará en mayor posicionamiento en el mercado y mayor generación de valor.

Desarrollar un proceso continuo de inteligencia de mercados que proporcione información permanente sobre el comportamiento del sector, cliente y competidores, de manera que le permita a Su Gestión Consultores detectar precozmente los cambios en el entorno implementando de manera anticipada las acciones que mitiguen los potenciales efectos negativos de dichas variaciones en el mercado.

En función de su actividad de asesoría y consultoría, la organización diseñar y ejecutar un programa de formación permanente para su equipo de profesionales con base en las tendencias del entorno. Para ello deberá establecer mecanismos

de identificación de necesidades de entrenamiento, proporcionarlo y asegurar una adecuada gestión del conocimiento.

Con el propósito de fortalecer su proceso de desarrollo de mercado, se recomienda desarrollar alianzas de cooperación “coopetencia”³¹ con empresas del sector que prestan servicios complementarios (certificación para trabajo en alturas, labores en espacios confinados) a los desarrollados por Su Gestión Consultores, complementando competencias y conocimientos generando así ventajas que no tienen los competidores y contribuyendo al posicionamiento de la marca.

Se recomienda a la organización el fortalecimiento de su estructura tecnología y de comunicaciones tanto para el mejoramiento de su estructura y plataforma de flujo de información a nivel interno y externo como para la incorporación de valores agregados a los entregables de los clientes considerando la creciente tendencia de elementos tecnológicos en el marco de los programas de prevención de riesgos laborales.

³¹ Nalebuff Barry, Branderburger Adam. 1996

BIBLIOGRAFÍA

1. DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá: LEGIS EDITORES, 1988.
2. DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Naucalpan de Juarez, Edo. De México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A., 1997.
3. COPE, Robert. El plan estratégico: haga que la gente participe. Bogotá. LEGIS, 1991.
4. DRUCKER, Peter F. Dirección Dinámica de Empresas, New Jersey: International Business Institute Inc., 1980.
5. ENCYT - Estrategia nacional de ciencia y tecnología. « Ejercicio de prospectiva España a 2020.»
6. FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México D.F. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006. 1ra Edición.
7. GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. Madrid, España: Mc Graw Hill / Interamericana de España. 2006
8. JONES, Gareth y HILL, Charles. Administración estratégica. McGraw Hill, Tercera Edición
9. KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balanced Scored Card. Translating Strategy into Action. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1997.
10. KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Execution Premium, Integrando las Estrategias y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas. Barcelona. Ediciones Deusto. 2008. 1ra Edición.
11. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 10 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2004. 792 p.
12. MARTINEZ PEDRÓS, Daniel & MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España. Ediciones Díaz de Santos, 2005.

13. METZGER, Michael y DONAIRE, Victor. Gerencia estratégica de Mercadeo. Editorial Thompson.
14. MINTZBERG, Henry; BRIAN QUINN, James & VOGER, John. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México. Pearson Prentice Hall, 1997. 1ra Edición. Edición Breve.
15. PORTER Michael. Estrategias Competitivas. Editorial Continental. México, 1980.
16. SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría -Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Novena Edición. Bogotá 3R Editores. 2008
17. SLYWOTZKY, Adrian. La Zona de Beneficios: Cómo el diseño estratégico del negocio le conducirá a los beneficios del mañana. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A. 1999.
18. STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992
19. ROBERT, Michael. Estrategia Pura y Simple: Cómo las empresas ganadoras se imponen a sus competidores. México: Mc Graw Hill. 2000
20. VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Bogotá. Prentice Hall, 2001. 2da Edición.
21. W. CHAN KIM /RENÉE MAUBORGNE. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma.
22. La ventaja competitiva. Google libros [en línea]. Madrid: Díaz de Santos S.A., 1996. p.26. Disponible en internet: http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=RA1PA66&dq=la+ventaja+competitiva+diaz+de+santos&hl=es&ei=NjS7aWC4H58Abv27TEDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQv=onepage&q=la%20ventaja%20competitiva%20diaz%20de%20santos&f=false