



Diseño de planeación estratégica para la empresa Emergencias Seguridad y
Soporte ESS SAS

Karen Marieth Barrios Gutiérrez

Luis Felipe Camacho Hernández

Leonardo García Gálvez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas MBA

Bogotá, Colombia

27/10/2025

Diseño de planeación estratégica para la empresa Emergencias Seguridad y
Soporte ESS SAS

Karen Marieth Barrios Gutiérrez

Luis Felipe Camacho Hernández

Leonardo García Gálvez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director: Mauricio Guerrero

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas MBA

Bogotá, Colombia

27/10/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 26/10/2025

La mejor manera de predecir el futuro es creándolo. (Drucker, 1985)

Agradecimientos

Se agradece a la empresa ESS SAS y en especial al gerente general Santiago Aristizábal Molina, quien permitió que se tuviera la información necesaria para poder realizar este trabajo de grado, quien accedió a cada una de las peticiones y colaboró con los diferentes grupos de interés para obtener información relevante para llevar a cabo el diseño de la planeación estratégica.

A el director del trabajo dirigido, Mauricio Guerrero por su ayuda y orientación basada en su experiencia y conocimiento empresarial, donde sus aportes permitieron tener un panorama más amplio del tema trabajado.

Resumen

Este trabajo de fin de grado, de modalidad de intervención empresarial, diseña un plan estratégico para ESS SAS, una MIPYME colombiana con 19 años de experiencia en gestión de riesgos de desastres. A pesar de su experiencia, la empresa se enfrenta a retos como la falta de una estrategia formal, la baja digitalización y la alta competencia. A partir de un diagnóstico realizado con herramientas como PESTEL, DOFA y Balanced Scorecard, y mediante una metodología mixta, se propone un plan para mejorar la eficiencia, el posicionamiento y la sostenibilidad. Se identifican fortalezas técnicas y de cumplimiento normativo, pero también debilidades en innovación. El plan incluye acciones en finanzas, marketing digital, procesos e innovación, con potencial de replicabilidad.

Abstract

This final degree project, in the field of business intervention, designs a strategic plan for ESS SAS, a Colombian SME with 19 years of experience in disaster risk management. Despite its experience, the company faces challenges such as the lack of a formal strategy, low digitization, and high competition. Based on a diagnosis carried out with tools such as PESTEL, SWOT, and Balanced Scorecard, and using a mixed methodology, a plan is proposed to improve efficiency, positioning, and sustainability. Technical and regulatory compliance strengths are identified, but also weaknesses in innovation. The plan includes actions in finance, digital marketing, processes, and innovation, with potential for replicability.

Contenido

Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Contenido.....	8
Lista de Figuras.....	13
Lista de Tablas.....	14
Introducción.....	16
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación.....	20
Marco Institucional.....	22
Reseña Histórica.....	22
Referentes estratégicos.....	23
Misión.....	23
Visión.....	23
Estructura organizacional.....	23
Portafolio de Servicios.....	24
Posicionamiento en el Mercado.....	24
Análisis del Sector.....	25

Perspectivas Estratégicas.....	25
Marco de Referencia	29
Planeación Estratégica Empresarial.....	29
Análisis del Entorno y Ventaja Competitiva.	30
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	30
Diagnóstico Organizacional.	31
Gestión del Cambio Organizacional.	31
Planeación Estratégica en Entornos Digitales.....	32
Evaluación del Desempeño Organizacional.	32
Fundamentos de la Planeación Estratégica	33
Modelos y Herramientas de Planeación Estratégica	34
Análisis del Entorno y Ventaja Competitiva	34
El Cuadro de Mando Integral (CMI).....	35
Diagnóstico Organizacional	36
Enfoques Contemporáneos en Planeación Estratégica.....	36
Gestión del Cambio Organizacional	36
Planeación Estratégica en Entornos Digitales	37
Evaluación del Desempeño Organizacional	38
Normativa y Acuerdos para la Gestión del Riesgo	39
Diseño Metodológico	43
Enfoque de la Investigación	43

	10
Tipo de Investigación	43
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	43
Población y Muestra	44
Cálculo del Tamaño de la Muestra Finita	44
Herramientas de Análisis	46
Análisis PESTEL	46
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	46
Cadena de valor de Porter	46
Matriz DOFA	46
Balanced Scorecard (BSC).....	46
Indicadores clave de desempeño (KPI):	46
Validación y Ética.....	46
Construcción y Validación de Instrumentos de Diagnóstico Organizacional.....	46
Construcción de los Instrumentos	47
Instrumento para Directivos.....	47
Instrumento para Empleados.....	47
Validación por Expertos, Método V de Aiken	48
Aplicación y Propósito.....	48
Diagnóstico Organizacional	49
Análisis Externo	49
Factor Político (P)	52

	11
Factor Económico (E).....	52
Factor Social (S).....	53
Factor Tecnológico (T)	54
Factor Ecológico (E).....	54
Factor Legal	55
Las Cinco Fuerzas de Porter.....	55
La Cadena de Valor de Porter.....	58
El análisis DOFA.....	60
Procesamiento estadístico de datos	64
Resultados encuesta a directivos.....	64
Análisis de hallazgos y recomendaciones encuesta a Directivos.....	75
Resultados encuesta a empleados y otros.....	77
Análisis comparativo de resultados encuestas a Directivos y Empleados.....	90
Plan de Intervención.....	93
Plan estratégico para ESS SAS	93
Las fases del plan de intervención en detalle.....	93
Fase 1. Dirección Estratégica y Comunicación Interna.....	93
Fase 2. Estandarización y Mejora de Procesos Internos	95
Fase 3. Innovación y Transformación Digital	96
Fase 4. Marketing Digital y Posicionamiento	97
Fase 5. Gestión del Talento y Cultura Organizacional	99

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) por Área.....	100
Indicadores Clave de Desempeño (KPI) por Área (continuación)	102
El Cuadro de Mando Integral (CMI) para ESS SAS	104
Presupuesto de implementación	105
Conclusiones y Recomendaciones.....	109
Conclusiones	109
Recomendaciones	110
Referencia.....	112
Anexos	124
Anexo A. Formato de encuesta aplicada a Directivos	124
Anexo B. Formato de encuesta aplicada a Empleados	125

Lista de Figuras

Figura 1	24
Figura 2	27
Figura 3	28
Figura 4	64
Figura 5	65
Figura 6	67
Figura 7	69
Figura 8	70
Figura 9	72
Figura 10	74
Figura 11	78
Figura 12	79
Figura 13	80
Figura 14	81
Figura 15	83
Figura 16	84
Figura 17	86
Figura 18	87

Lista de Tablas

Tabla 1	39
Tabla 2	50
Tabla 3	56
Tabla 4	58
Tabla 5	60
Tabla 6	66
Tabla 7	68
Tabla 8	70
Tabla 9	71
Tabla 10	73
Tabla 11	75
Tabla 12	81
Tabla 13	82
Tabla 14	84
Tabla 15	85
Tabla 16	87
Tabla 17	88
Tabla 18	91
Tabla 19	94
Tabla 20	95
Tabla 21	97
Tabla 22	98
Tabla 23	99
Tabla 24	100
Tabla 25	102

Tabla 26	104
Tabla 27	106

Introducción

En un entorno empresarial caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), las organizaciones enfrentan el imperativo de adaptarse con agilidad a los cambios del entorno, anticiparse a amenazas emergentes y capitalizar oportunidades estratégicas (Reyes, 2012; Porter, 2017). En este contexto, la planeación estratégica se erige como una herramienta esencial para la sostenibilidad organizacional, al permitir la alineación de capacidades internas con las exigencias del entorno competitivo, la formulación de objetivos de largo plazo y la implementación de estrategias que generen valor para los grupos de interés (David et al., 2007; Kaplan y Norton, 2004).

La empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS, una MIPYME colombiana con más de 19 años de experiencia en la gestión del riesgo de desastres, representa un caso paradigmático de organización con alto potencial técnico, pero limitada por la ausencia de una planeación estratégica formal. Su portafolio de servicios que incluye formación en primeros auxilios, simulacros, auditorías HSE y certificaciones en soporte vital básico- responde a una necesidad creciente en el país, especialmente tras la promulgación de la Ley 1523 de 2012, que establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SNGRD) y obliga a entidades públicas y privadas a implementar políticas de prevención, mitigación y respuesta (Unidad Nacional de Gestión de Riesgo de salud [UNGRD], 2024).

No obstante, ESS SAS enfrenta desafíos estructurales que comprometen su sostenibilidad: una gestión reactiva, escasa presencia digital, limitada capacidad de innovación y dificultades para medir el impacto de sus acciones. Esta situación evidencia una brecha estratégica que impide consolidar su posicionamiento en el sector, establecer alianzas con aseguradoras de riesgos laborales (ARL) y expandirse a nuevos mercados. Como lo señala Harrison (2005), la ausencia de un diagnóstico organizacional riguroso limita la capacidad de las empresas para identificar áreas de mejora y formular estrategias efectivas.

El presente trabajo de grado, en modalidad de intervención empresarial, tiene como propósito diseñar un plan estratégico para la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS que le permita mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su propuesta de valor y consolidar una ventaja competitiva sostenible. Esta intervención se enmarca en las líneas de investigación de la Universidad EAN en gestión organizacional, sostenibilidad y desarrollo empresarial, y busca generar conocimiento aplicado que contribuya al fortalecimiento del tejido empresarial colombiano.

La pregunta de investigación que orienta este estudio es la siguiente: ¿Cómo puede la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS diseñar un plan estratégico que le permita mejorar su eficiencia operativa, incrementar su posicionamiento en el mercado y mantenerse competitiva en el sector de gestión del riesgo de desastres y emergencias?

Para responder a esta pregunta, se adoptará una metodología mixta que integra enfoques cualitativos y cuantitativos. Se aplicarán herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2015), la matriz DOFA cruzada y el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2009). Asimismo, se diseñará un instrumento de medición validado por expertos, basado en una escala tipo Likert, dirigido a los grupos de interés de la empresa, con el fin de identificar percepciones clave sobre su desempeño, cultura organizacional y capacidad de adaptación (Cameron & Quinn, 2011).

La estructura del documento se organiza en cinco capítulos. El primero contextualiza el estudio, presenta los objetivos, la justificación y la delimitación del problema. El segundo desarrolla el marco teórico, integrando modelos clásicos y enfoques contemporáneos de planeación estratégica, gestión del riesgo y sostenibilidad organizacional (Godínez & Hernández, 2014; Burke & Noumair, 2015). El tercer capítulo describe el diseño metodológico, detallando el enfoque, tipo de estudio, población, muestra e instrumentos de recolección de datos. El cuarto capítulo presenta el diagnóstico organizacional, el análisis de resultados y la identificación de oportunidades de mejora. Finalmente, el quinto capítulo expone el plan de

intervención, las conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo no solo busca fortalecer la gestión estratégica de ESS SAS, sino también ofrecer un modelo replicable para otras MIPYMES del sector. En un país como Colombia, donde estas empresas representan más del 90% del tejido empresarial y donde la gestión del riesgo de desastres es una prioridad nacional (Naciones Unidas, 2025), el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas constituye una contribución significativa al desarrollo sostenible, la resiliencia territorial y la competitividad (Lusthaus, 2002; Williams et al., 2019).

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la propuesta de valor y consolidar el posicionamiento competitivo de ESS SAS en el sector de gestión del riesgo de desastres y emergencias.

Objetivos Específicos

Analizar el entorno externo e interno de la empresa ESS SAS mediante herramientas de diagnóstico estratégico.

Evaluar los procesos internos de la empresa a través de la cadena de valor, con el propósito de identificar áreas críticas que requieren fortalecimiento.

Diseñar un plan estratégico estructurado que permita responder a la organización según diagnóstico realizado.

Proponer un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño estratégico

Justificación

La presente investigación de intervención empresarial se justifica por la necesidad de fortalecer las capacidades estratégicas y de dar un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones (Piñeros & Cepeda, 2013).

Facilitar el cumplimiento a las exigencias por los órganos de control, especialmente en sectores críticos como la gestión del riesgo de desastres y la seguridad ocupacional. En un entorno caracterizado por la transformación digital, la presión competitiva y una creciente complejidad regulatoria, las organizaciones requieren herramientas que les permitan anticiparse a los cambios, optimizar recursos y generar valor. En este contexto, la planeación estratégica se convierte en un instrumento esencial para garantizar la viabilidad y el crecimiento empresarial.

La empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS, con más de 19 años de experiencia en capacitación y ejecución de planes de emergencia, enfrenta limitaciones estructurales que restringen su desarrollo: ausencia de una estrategia formal, escasa presencia digital, falta de indicadores de gestión y necesidad de diversificación. A pesar de contar con un equipo técnico altamente calificado, su enfoque operativo y reactivo limita su capacidad de adaptación y sostenibilidad.

Desde una perspectiva organizacional, esta investigación permitirá diseñar un plan estratégico alineado con las mejores prácticas en gestión empresarial, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia, la asignación eficiente de recursos y la mejora continua de procesos. Asimismo, se establecerán mecanismos de monitoreo y evaluación que fortalezcan la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

A nivel sectorial, el estudio adquiere relevancia al considerar que la gestión del riesgo de desastres es una prioridad nacional, establecida en la Ley 1523 de 2012 y en el Marco de Sendai 2015–2030 oficinas de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres

([UNDRR], 2015). Empresas como ESS SAS desempeñan un papel clave en la preparación de comunidades y organizaciones frente a eventos adversos. Fortalecer su capacidad estratégica no solo mejora su competitividad, sino que también contribuye al cumplimiento de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Organización de Naciones Unidas ([ONU], 2015).

Desde el ámbito académico, la investigación se articula con las líneas de la Universidad EAN en la gestión organizacional, sostenibilidad y desarrollo empresarial, y responde al enfoque institucional de formación por competencias, emprendimiento e innovación. El estudio permitirá aplicar modelos teóricos en un contexto real, generando conocimiento replicable en otras organizaciones del sector.

Finalmente, la viabilidad del estudio está garantizada por el compromiso de la empresa, que facilitará el acceso a información clave y permitirá la aplicación de instrumentos de diagnóstico. En suma, esta investigación es pertinente, relevante y útil para la empresa, el sector y la comunidad académica, al contribuir al fortalecimiento estratégico de un actor clave en la gestión de riesgos de desastres.

Marco Institucional

El marco institucional tiene como propósito contextualizar la organización objeto de estudio, proporcionando una visión integral de su historia, estructura, misión, visión, portafolio de servicios, posicionamiento en el mercado y análisis del sector económico al que pertenece. Esta caracterización permite comprender las dinámicas internas y externas que influyen en su desempeño y constituye la base para el diagnóstico estratégico posterior.

Reseña Histórica

Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS es una empresa colombiana fundada hace más de 19 años, especializada en la asesoría, capacitación y ejecución de planes de emergencia y gestión del riesgo de desastres. Desde su creación, ha orientado sus esfuerzos a minimizar los riesgos que puedan afectar la integridad de las personas, los bienes y los procesos críticos de las organizaciones. Su trayectoria le ha permitido consolidarse como un actor relevante en el sector, prestando servicios a entidades públicas, privadas y territoriales.

A lo largo de su historia, ESS SAS ha evolucionado desde una empresa centrada en la capacitación básica en primeros auxilios y brigadas, hasta convertirse en un proveedor integral de soluciones en gestión del riesgo, incluyendo simulacros, auditorías HSE, diseño de planes de emergencia, certificaciones y entrenamiento práctico en pistas especializadas.

Actualmente cuenta con aproximadamente 10 empleados de nómina, y entre 30 y 35 empleados por prestación de servicios con una facturación anual que oscila entre 1000 y 1200 millones de pesos.

Se encuentra catalogada en el sector de asesoría empresarial, capacitación en respuesta a emergencias, educación no formal como MIPYMES.

Esta empresa ha evolucionado a través de estos años, debido a la necesidad que tienen las empresas en brindar conocimiento a sus colaboradores en emergencias y desastres a todo nivel de los sectores productivos. Durante estos años han brindado asesorías en Health, Security, Environment, Quality (HSEQ), simulacro para las diferentes brigadas de emergencias,

venta de productos relacionados con su actividad económica y ofrecimiento de pistas prácticas de entrenamiento; busca posicionarse como un referente en el sector de las capacitaciones y atención pre-hospitalaria.

Referentes estratégicos

Misión

Somos una empresa de servicios enfocada en ayudar a minimizar los riesgos que pueden afectar la integridad del ser humano dentro de su entorno a través de capacitaciones, asesorías y entrenamiento en atención de urgencias y emergencias (Emergencias Seguridad y Soporte [ESS SAS], 2009)

Visión

Hacia el 2030 ser empresa líder en capacitaciones, asesorías, entrenamientos. Acompañamientos en atención prehospitalaria, pistas de entrenamiento, soporte de eventos, venta de equipos de emergencia y educación formal en atención pre-hospitalaria, por medio de la innovación, compromiso y certificación. (Emergencias Seguridad y Soporte [ESS SAS], 2008)

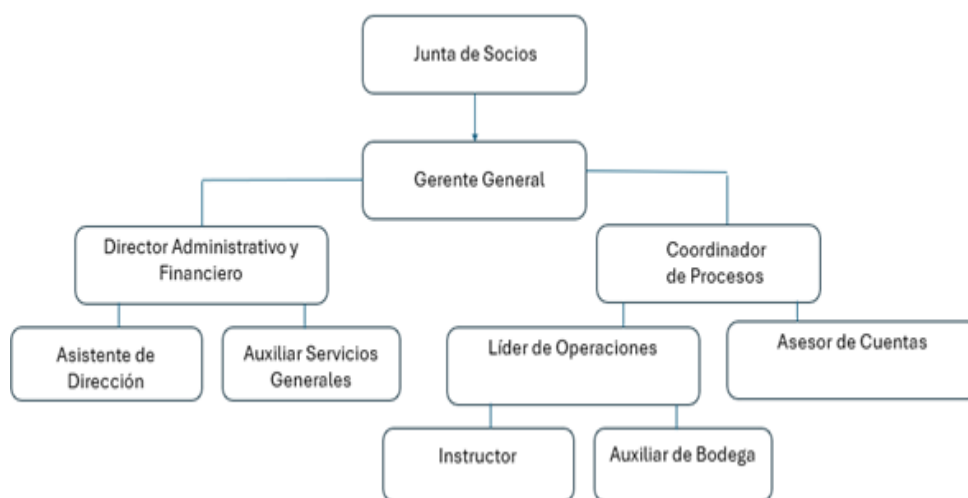
Estructura organizacional

La empresa cuenta con una estructura funcional encabezada por un gerente general, apoyado por coordinadores de procesos y personal operativo, tanto de planta como contratistas. Su cultura organizacional está orientada al liderazgo técnico y operativo, con un enfoque en la prestación de servicios especializados y de alta calidad.

Actualmente, ESS SAS cuenta con aproximadamente 10 empleados de nómina y entre 30 y 35 colaboradores por prestación de servicios. Su facturación anual oscila entre 1.000 y 1.200 millones de pesos, lo que la ubica como una MIPYME consolidada en su nicho de mercado. La figura 1, representa la estructura organizacional de la empresa objeto de intervención.

Figura 1

Organigrama Empresas Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Elaboración propia, organigrama Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS

Portafolio de Servicios

ESS SAS ofrece una amplia gama de servicios, entre los que se destacan Capacitaciones en primeros auxilios, contraincendios, evacuación, sistema comando de incidentes, trabajo seguro en alturas y manejo de materiales peligrosos.

Certificación en soporte vital básico.

Diseño e implementación de planes de emergencia.

Simulacros de evacuación y atención de emergencias.

Auditorías en HSE (Salud, Seguridad y Medio Ambiente).

Asesoría en señalización y gestión del riesgo.

Entrenamiento práctico en pistas especializadas ubicadas en Bogotá, Tequendama, Tobia y en instalaciones del cliente.

Posicionamiento en el Mercado

ESS SAS cuenta con 19 años de experiencia en el mercado, personal con calidad

técnica y cumplimiento normativo, que le han permitido establecer relaciones de largo plazo con clientes estratégicos, incluyendo entidades gubernamentales, ARL y empresas del sector salud, industrial y educativo. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes como la creciente competencia, la informalidad en el sector, la presión por precios bajos en licitaciones públicas y la necesidad de diferenciarse mediante innovación y digitalización.

Análisis del Sector

La empresa opera en un sector altamente regulado, influenciado por normativas como la Ley 1523 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y estándares internacionales como la ISO 22320 e ISO 45001. El sector de gestión del riesgo de desastres ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por:

El aumento de la conciencia sobre la prevención de emergencias (OECD, 2019).

La obligatoriedad de cumplir con normativas de seguridad y salud en el trabajo (Congreso de Colombia, 2012).

La expansión del sistema de riesgos laborales, que en 2024 contaba con más de 12 millones de afiliados (MINSALUD, 2025).

Además, el presupuesto nacional destinado a la atención de desastres y fortalecimiento del SNGRD ha crecido significativamente, superando los 2,2 billones de pesos en 2023 (UNGRD, 2024).

Perspectivas Estratégicas

ESS SAS tiene el potencial de consolidarse como líder en su sector si logra:

Fortalecer su propuesta de valor mediante innovación y diferenciación.

Digitalizar sus procesos y servicios.

Establecer alianzas estratégicas con ARL, universidades y entidades territoriales.

Expandirse a regiones con alta vulnerabilidad y baja cobertura en gestión del riesgo.

La Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS tiene dos líneas principales de negocio: por un lado, realizar auditoría a cumplimiento de normatividad vigente, elaboración de

planes de emergencia y asesoría en seguridad del riesgo de desastres; por otro lado, capacitación y entrenamiento en temas como materiales peligrosos, incendios, evacuación, soporte vital básico y trabajo seguro en alturas.

En la legislación colombiana existe la ley 1523 de 2012 donde se acoge la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, y por consiguiente se estable el Sistema Nacional de gestión de riesgos de Desastres; así la UNGRD en su rol de entidad coordinadora de este, orienta la implementación de los procesos de gestión del Riesgo de Desastres: Conocimiento del Riesgo, Reducción del Riesgo y Manejo de Desastres.

Con una aprobación de presupuesto inicial para la UNGRD en el 2023 de \$657.727.077.044 que requirió adiciones y traslados presupuestales para una aprobación final del presupuesto en el 2023 de \$2.263.093.286.530 de los cuales tres (3) adiciones representaron el 99% de las adiciones, por valor de (\$1.6billones) reasignados al rubro “Atención de desastres y emergencias en el territorio nacional - fondo nacional de gestión del riesgo de desastres”, (UNGRD, Informe de Cierre Presupuestal vigencia 2023, 2024)

En el 2024 la UNGRD conto con un presupuesto aprobado de \$754.693.000.000 que requirió adiciones presupuestales para un total de gasto de \$835.288.407.350,66 teniendo una importante participación la atención de desastres y emergencias en el territorio nacional-Fondo Nacional de gestión del Riesgo de Desastres con 650mil millones y 23 mil millones adicionales en el fortalecimiento de la gestión del riesgo de desastres en la zona de amenaza volcánica. (UNGRD, 2025)

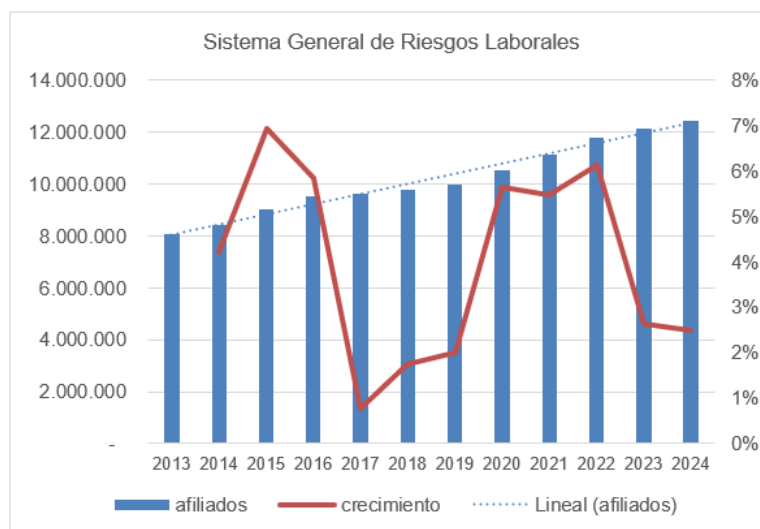
En el Sistema de Riesgos Laborales, se definieron tres indicadores las tasas de accidentalidad, mortalidad y enfermedad laboral, para medir el impacto de las actividades en promoción y prevención en las ARL y en las diferentes compañías.

Para diciembre del 2024 se cuenta con 12.422.634 afiliados mostrando un crecimiento del 2% contra el 2023, del 3 % contra el 2022 y un 9% contra el 2021. De los cuales el 84,9% son dependientes, un 8,9% son contratistas, el 3,1% voluntarios y un 2,1% son estudiantes.

En la figura 2 se observa como el sector de riesgos laborales tiene una tendencia ascendente en número de afiliados en los últimos 10 años (47,3%), con una moderada desaceleración en el crecimiento durante el 2023 y 2024.

Figura 2

Número de afiliados al sistema de riesgos laborales

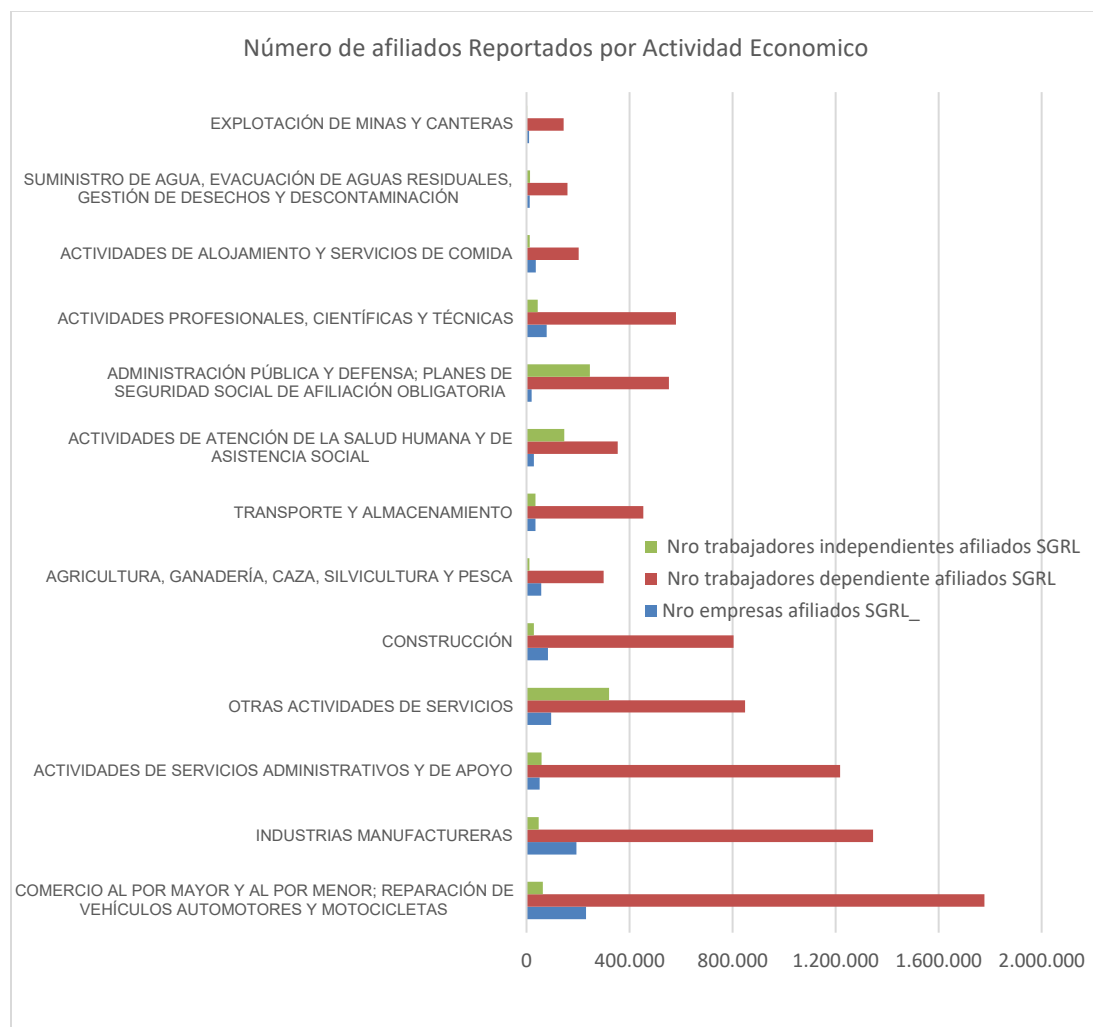


Nota. Adaptada de Ministerio de Salud, indicadores de riesgos laborales, enero 2025 (MINSALUD, 2025)

Existen datos reportados entre los indicadores del ministerio donde por sector productivo puede evidenciarse la cantidad de eventos reportados tanto de accidentes de trabajo como de enfermedades laborales, con lo cual se puede también realizar un enfoque para ofertar servicios en los sectores con mayor número de afiliados

Figura 3

Número de afiliados por actividad económica en Colombia



Nota. Adaptada de Ministerio de Salud, indicadores de riesgos laborales, enero 2025

(MINSALUD, 2025)

Marco de Referencia

El marco de referencia para este estudio sobre el diseño de la planeación estratégica y la intervención en el caso de la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS se fundamenta en la revisión exhaustiva de conceptos teóricos y prácticos relacionados con la planeación estratégica. La planeación estratégica constituye un enfoque crucial para la gestión organizacional, ya que permite a las instituciones precisar su tarea primordial y obtener resultados efectivos. Al desarrollar este marco de referencia, se busca proporcionar una base sólida para la investigación y análisis de la planeación estratégica en ESS SAS y contribuir al conocimiento y la comprensión de esta disciplina en el contexto organizacional.

Planeación Estratégica Empresarial.

La planeación estratégica empresarial es un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir su dirección, establecer objetivos a largo plazo y diseñar estrategias para alcanzarlos, alineando recursos y capacidades con las demandas del entorno. Según Acuña-Carvajal et al. (2019), la integración de métodos como DEMATEL difuso y el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite estructurar y validar estrategias empresariales, mejorando la toma de decisiones en entornos complejos. Ahmad et al. (2024) destacan la importancia de las habilidades estratégicas en las PYMEs, mostrando cómo la planeación estratégica impacta positivamente el desempeño organizacional. Marta et al. (2024) subrayan el rol de la confianza organizacional en la planeación estratégica, especialmente en negocios de alimentos, mientras que Saldarriaga Salazar y Rengifo Acosta (2024) evidencian su relevancia para el éxito de microempresas colombianas. La literatura reciente, como Shanahan et al. (2025), enfatiza la alineación estratégica en ventas y operaciones como un área clave para futuras investigaciones.

La planeación estratégica ha evolucionado hacia enfoques más dinámicos e integrados, incorporando herramientas analíticas y tecnológicas. La inteligencia artificial (IA) y la prospectiva estratégica están ganando relevancia, especialmente en entornos VUCA (volátiles,

inciertos, complejos y ambiguos), como señala Biloslavo et al. (2024). Las PYMEs están adoptando enfoques más flexibles, integrando digitalización y sostenibilidad para mejorar su competitividad (Carayannis et al., 2025).

Análisis del Entorno y Ventaja Competitiva.

El análisis del entorno implica evaluar factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) para identificar ventajas competitivas sostenibles. Alkaraan et al. (2024) proponen un enfoque basado en recursos naturales y capacidades dinámicas, integrando Industry 4.0 y gobernanza para estrategias sostenibles. Carayannis et al. (2025) destacan cómo la prospectiva estratégica y la IA ayudan a las PYMEs a anticipar cambios en el entorno, fortaleciendo su resiliencia. Novelli y Spina (2024) abogan por decisiones de modelo de negocio basadas en un enfoque científico para gestionar la incertidumbre y mejorar el desempeño económico.

Los enfoques modernos combinan herramientas tradicionales como el análisis PESTEL y FODA con tecnologías emergentes como big data y IA para un análisis más preciso del entorno (Ladeira et al., 2024). La ventaja competitiva se centra en la sostenibilidad, la digitalización y la capacidad de adaptación a entornos dinámicos, con un énfasis creciente en la integración de principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) (Capodagli et al., 2025).

Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton, es una herramienta que traduce la estrategia organizacional en indicadores de desempeño en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. Acuña-Carvajal et al. (2019) integran el CMI con DEMATEL difuso para estructurar estrategias, mientras que Dağdır y Özkan (2024) lo adaptan a un enfoque de sostenibilidad con técnicas de lógica difusa, evaluando el desempeño empresarial de manera integral.

El CMI se ha adaptado para incorporar métricas de sostenibilidad y digitalización, especialmente en PYMEs (Avilés-Sacoto et al., 2024). Su uso se está extendiendo a sectores

específicos, como la construcción (Kaya y Dikmen, 2024), y se combina con tecnologías como sistemas ERP sostenibles (Alzahmi et al., 2025) para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico organizacional evalúa la salud y el desempeño de una organización, identificando áreas de mejora. Tarride et al. (2008) proponen métodos diagnósticos para organizaciones saludables, mientras que Gress et al. (2017) desarrollan una metodología integrada de diagnóstico y reingeniería organizacional, aplicada a una empresa de paneles de bambú. White (2000) destaca el aprendizaje organizacional como un componente clave en el diagnóstico para mejorar la calidad.

Los enfoques actuales incorporan herramientas tecnológicas como big data y sistemas de información para diagnósticos más precisos (Baecker et al., 2025). La sostenibilidad y la alineación estratégica son prioridades, con un enfoque en identificar brechas en digitalización y capacidades organizacionales (Chumaidiyah et al., 2024).

Gestión del Cambio Organizacional.

La gestión del cambio organizacional aborda la transición de las organizaciones hacia nuevos procesos, estructuras o estrategias. Choy (2017) evidencia su impacto en el desempeño organizacional en la industria del petróleo y gas. Healey y Hodgkinson (2024) exploran cómo el análisis de múltiples escenarios facilita la reorientación estratégica, superando la persistencia estratégica. Rozak et al. (2023) destacan la importancia de la agilidad organizacional y la digitalización en la gestión del cambio para mejorar el desempeño de las PYMEs.

La gestión del cambio se centra en la integración de tecnologías digitales y la agilidad organizacional. La IA y el análisis de datos están transformando la forma en que las organizaciones anticipan y gestionan el cambio, con un enfoque en la resiliencia y la sostenibilidad (Carayannis et al., 2025).

Planeación Estratégica en Entornos Digitales.

La planeación estratégica en entornos digitales incorpora tecnologías como IA, big data y digitalización para alinear estrategias con ecosistemas digitales. Ojha et al. (2023) proponen un modelo de integración virtual para la planeación estratégica en PYMEs, mientras que Kumar et al. (2024) analizan barreras a la digitalización en el contexto de la sostenibilidad. Wu et al. (2024) destacan cómo las estrategias de marketing digital impactan el desempeño de las PYMEs.

La digitalización está redefiniendo la planeación estratégica, con un enfoque en ecosistemas digitales como el metaverso (Xin et al., 2025). Las organizaciones están adoptando estrategias ambidiestras, combinando innovación incremental y disruptiva, apoyadas por tecnologías emergentes (Yoshikuni, 2024).

Evaluación del Desempeño Organizacional.

La evaluación del desempeño organizacional mide la efectividad de las estrategias y operaciones. Al-Shukri (2024) utiliza modelos de ecuaciones estructurales para evaluar el impacto de la planeación estratégica en el desempeño de las PYMEs. Rice et al. (2024) destacan la importancia del monitoreo presupuestal y el optimismo de crecimiento en las PYMEs australianas. Dahal et al. (2024) subrayan el rol de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones y la evaluación del desempeño.

Las métricas de desempeño están evolucionando para incluir indicadores de sostenibilidad, impacto social y digitalización. Herramientas como el CMI y sistemas de análisis de datos son fundamentales para una evaluación integral, con un enfoque en la alineación estratégica y la competitividad a largo plazo (Orjatsalo et al., 2025).

La literatura reciente refleja una transición hacia enfoques más integrados y tecnológicos en la planeación estratégica y conceptos relacionados. La digitalización, la sostenibilidad y la agilidad organizacional son temas centrales, especialmente en PYMEs. Las herramientas como el CMI, la IA y el análisis de big data están transformando la forma en que

las organizaciones planifican, diagnostican y evalúan su desempeño, alineándose con entornos dinámicos y competitivos.

Como parte integral del marco de referencias, a continuación, se fundamenta las teorías y enfoques sobre planeación estratégica mediante una revisión exhaustiva de conceptos teóricos y prácticos relacionados con este campo. Esta disciplina es crucial para la gestión organizacional, por cuanto permite a las empresas precisar su tarea primordial y obtener resultados efectivos. Al desarrollar este marco teórico, se busca proporcionar una base sólida para la investigación y análisis de la planeación estratégica en ESS SAS, y contribuir al conocimiento y comprensión de esta disciplina en el contexto organizacional.

La planeación estratégica se consolida como un proceso clave en la gestión empresarial, permitiendo a las organizaciones alinear sus recursos, capacidades y objetivos con las dinámicas de un entorno competitivo en constante cambio. Este marco teórico tiene como propósito fundamentar la planeación estratégica como herramienta de intervención empresarial, integrando conceptos relevantes, modelos teóricos y enfoques contemporáneos extraídos de la literatura vigente. A través de un análisis estructurado, se busca construir una base conceptual sólida que facilite el diseño, implementación y evaluación de estrategias orientadas a optimizar el desempeño organizacional.

Fundamentos de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica se define como un proceso sistemático y deliberado que permite a las organizaciones establecer una dirección clara a largo plazo, identificar objetivos específicos y asignar recursos de manera eficiente para alcanzarlos (David et al., 2007). Según Alvarez T. (2006), este proceso requiere un análisis exhaustivo del entorno externo (oportunidades y amenazas) y de las capacidades internas (fortalezas y debilidades), lo que permite formular estrategias que posicionen a la organización de manera competitiva. Este enfoque es complementado por Godinez G. y Hernández M. (2014), quienes proponen el concepto de planeación estratégica total, el cual integra la visión, misión y valores

organizacionales como pilares fundamentales para orientar la toma de decisiones y alinear a todos los niveles de la organización.

Asimismo, de Vicuña A. (2015) destaca que la planeación estratégica no solo se centra en la formulación de objetivos, sino también en la creación de un plan práctico que contemple la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la evaluación continua del desempeño. Por su parte, Reyes (2012) subraya que este proceso debe ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno, lo que implica una revisión constante de las estrategias en función de las dinámicas del mercado. En este sentido, la planeación estratégica se convierte en un ciclo continuo que abarca diagnóstico, formulación, implementación y evaluación (Torres, 2014).

Por lo tanto, Kaplan y Norton (2004) añaden que la planeación estratégica debe traducir la visión organizacional en acciones operativas concretas. Su modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es un ejemplo paradigmático de cómo las organizaciones pueden alinear sus objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, asegurando que las estrategias sean medibles y ejecutables. Este enfoque sistémico permite a las empresas no solo planificar, sino también monitorear y ajustar sus estrategias en respuesta a los cambios del entorno competitivo.

Modelos y Herramientas de Planeación Estratégica

Análisis del Entorno y Ventaja Competitiva

El análisis del entorno es un pilar fundamental de la planeación estratégica. Porter (2015) propone el modelo de las cinco fuerzas competitivas, que evalúa factores como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos. Este modelo permite a las organizaciones identificar las dinámicas competitivas de su industria y formular estrategias que les otorguen una ventaja competitiva sostenible. Complementariamente, Díaz Fernández (2009) argumenta que el enfoque de Porter puede integrarse con la teoría basada en los

recursos (TBR), la cual enfatiza la importancia de identificar y aprovechar recursos y capacidades únicas que generen valor y sean difíciles de imitar por los competidores.

Porter (2017) profundiza en el concepto de ventaja competitiva, señalando que esta puede lograrse a través de tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en nichos específicos. Robben (2016) añade que la cadena de valor de Porter es una herramienta clave para descomponer las actividades de la organización en procesos primarios (como producción y marketing) y de apoyo (como gestión de recursos humanos y tecnología), identificando aquellos que generen mayor valor para el cliente. Este enfoque es particularmente relevante en intervenciones empresariales, ya que permite optimizar procesos clave y alinearlos con los objetivos estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI, desarrollado por Kaplan y Norton (2009), es una de las herramientas más reconocidas en la planeación estratégica. Este modelo integra cuatro perspectivas fundamentales: financiera (resultados económicos), del cliente (satisfacción y lealtad), procesos internos (eficiencia operativa) y aprendizaje y crecimiento (desarrollo de capacidades). Baraybar (2011) destaca que el CMI permite a las organizaciones traducir su visión estratégica en objetivos específicos y medibles, facilitando la alineación entre las metas corporativas y las acciones operativas. Además, Kaplan y Anderson (2008) complementan este modelo con el análisis de costos basado en actividades (ABC), que optimiza la asignación de recursos al identificar el tiempo y los costos asociados a cada actividad, mejorando la eficiencia organizacional.

El CMI no solo sirve como una herramienta de planificación, sino también como un sistema de control y evaluación. Kaplan y Norton (2009) argumentan que el uso de mapas estratégicos, derivados del CMI, permite a las organizaciones visualizar las relaciones causa-efecto entre sus objetivos, asegurando que las estrategias sean coherentes y estén alineadas con la visión organizacional. Este enfoque es particularmente útil en intervenciones

empresariales, por cuanto proporciona un marco estructurado para medir el impacto de las estrategias implementadas.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es un paso previo esencial en cualquier intervención estratégica. Harrison (2005) lo define como un proceso sistemático que evalúa las dinámicas internas (estructura, cultura, procesos) y externas (mercado, competidores, regulaciones) de una organización, identificando áreas de mejora y oportunidades de cambio. Cameron y Quinn (2011) proponen el marco de valores competidores, que clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos (clan, adhocracia, mercado y jerarquía), permitiendo diagnosticar cómo la cultura influye en la capacidad de la organización para implementar estrategias. Este modelo es especialmente útil para identificar desajustes entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos.

Por su parte, Burke y Noumair (2015) enfatizan que el desarrollo organizacional, entendido como un proceso de aprendizaje y cambio, es crucial para alinear la cultura, los procesos y las personas con las metas estratégicas. Este enfoque requiere un diagnóstico profundo que considere tanto los aspectos tangibles (como la estructura organizativa) como los intangibles (como los valores y las actitudes de los empleados). Lusthaus (2002) complementa esta idea al proponer un marco de evaluación organizacional que analiza la capacidad, la motivación y el entorno externo, proporcionando una visión integral de los factores que influyen en el desempeño organizacional.

Enfoques Contemporáneos en Planeación Estratégica

Gestión del Cambio Organizacional

La implementación de estrategias requiere gestionar el cambio organizacional de manera efectiva. Gallos y Schein (2017) argumentan que el desarrollo organizacional implica un enfoque participativo que fomente la adaptación, el aprendizaje continuo y la colaboración entre los miembros de la organización. Este enfoque es particularmente relevante en

intervenciones empresariales, donde la resistencia al cambio puede ser un obstáculo significativo. Rothwell et al. (2017) añaden que las herramientas de evaluación y diagnóstico, como encuestas de clima organizacional y análisis de brechas, son esenciales para identificar barreras al cambio y diseñar estrategias que las superen.

El cambio organizacional debe ser gestionado de manera estratégica, considerando tanto los aspectos técnicos (como la reestructuración de procesos) como los humanos (como la gestión de las percepciones y expectativas de los empleados). Burke y Noumair (2015) destacan que un liderazgo efectivo y una comunicación clara son fundamentales para garantizar el éxito de las iniciativas de cambio, especialmente en contextos de intervención empresarial donde se busca transformar la dinámica organizacional.

Planeación Estratégica en Entornos Digitales

La transformación digital ha redefinido los paradigmas de la planeación estratégica, obligando a las organizaciones a incorporar tecnologías emergentes en sus procesos. Figueroa M. et al. (2017) proponen un modelo de planeación estratégica de sistemas que utiliza plataformas informáticas para optimizar la gestión y organización empresarial. Este enfoque subraya la importancia de integrar herramientas tecnológicas, como sistemas de gestión empresarial (ERP) y análisis de datos, para mejorar la toma de decisiones y la agilidad organizacional.

La digitalización también ha transformado la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes y gestionan sus operaciones. Porter (2017) señala que la tecnología digital puede ser una fuente de ventaja competitiva al permitir la personalización de productos, la optimización de procesos y la creación de nuevos modelos de negocio. En este contexto, las intervenciones empresariales deben considerar la adopción de tecnologías como inteligencia artificial, big data y automatización para alinear las estrategias con las demandas del mercado.

Evaluación del Desempeño Organizacional

La evaluación del desempeño es un componente crítico para garantizar el éxito de las estrategias implementadas. Lusthaus (2002) propone un marco de evaluación organizacional que considera factores como la capacidad organizacional (recursos y competencias), la motivación (compromiso de los empleados) y el entorno externo (condiciones del mercado). Este marco permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y medir el impacto de sus estrategias en el desempeño global.

Williams et al. (2019) añaden que, en el caso de las pequeñas empresas, las prácticas de gestión estratégica deben adoptar un enfoque configuracional, integrando múltiples variables (como la estructura organizativa, las capacidades de liderazgo y las condiciones del mercado) para maximizar el desempeño. Este enfoque es particularmente relevante en intervenciones empresariales, donde las limitaciones de recursos requieren una gestión estratégica precisa y eficiente.

La planeación estratégica, como proceso integral, combina el análisis del entorno, la formulación de objetivos, la implementación de estrategias y la evaluación continua del desempeño. Los modelos de Porter (2015, 2017), Norton y Kaplan (2009) y Cameron y Quinn (2011) proporcionan herramientas robustas para diseñar intervenciones empresariales que sean tanto estratégicas como operativas. Estas herramientas permiten a las organizaciones identificar oportunidades de mejora, alinear sus recursos con los objetivos estratégicos y medir el impacto de sus acciones.

Los enfoques contemporáneos, como el desarrollo organizacional (Gallos & Schein, 2017), la integración de tecnologías digitales (Figuroa et al., 2017) y la evaluación configuracional del desempeño (Williams et al., 2019), destacan la necesidad de adaptar las estrategias a contextos dinámicos y complejos. En el marco de una intervención empresarial, este marco teórico sugiere que la planeación estratégica debe ser un proceso participativo, fundamentado en un diagnóstico riguroso y orientado a generar valor sostenible. La integración

de herramientas como el CMI, el análisis de la cadena de valor y el diagnóstico organizacional permitirá a las organizaciones formular e implementar estrategias efectivas, superando las barreras al cambio y respondiendo a las demandas del entorno competitivo.

En conclusión, este marco teórico proporciona una base sólida para diseñar la intervención empresarial objeto de estudio al combinar rigor analítico con aplicabilidad práctica. La planeación estratégica, al integrar enfoques tradicionales y contemporáneos, se posiciona como una herramienta indispensable para transformar organizaciones y garantizar su éxito en entornos altamente competitivos.

Normativa y Acuerdos para la Gestión del Riesgo

El marco para la planeación estratégica de empresas como "Emergencias, Seguridad y Soporte" se fundamenta en un conjunto de normas, leyes, decretos y acuerdos tanto nacionales como internacionales. Estos lineamientos son cruciales para asegurar el cumplimiento legal y la gestión integral del riesgo de desastres, que incluye el análisis, el diagnóstico, la prevención y la acción. A continuación, se presenta un resumen de los instrumentos clave que orientan la operatividad, la seguridad, la salud en el trabajo y la sostenibilidad de las organizaciones.

Tabla 1

Normativa y Acuerdos para la Gestión del Riesgo

Instrumento	Tipo y Alcance	Conceptos/Objetivos Clave	Sanciones Mencionadas
Ley 1523 de 2012	Ley Nacional (Colombia). Adopta la Política Nacional de Gestión del	Define el Riesgo de Desastres (Amenaza y Vulnerabilidad). Establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SNGRD). Principios:	Sí, aunque no se especifican en la ley, remite a que el Gobierno Nacional las reglamentará en un plazo no mayor a 90 días

	Riesgo de Desastres.	Responsabilidad Compartida, Enfoque Integral, Participación Ciudadana.	por negación a su cumplimiento.
Marco de Sendai 2015-2030	Acuerdo Internacional (Naciones Unidas). Marco de acción global.	Establece objetivos y directrices para reducir los riesgos de desastres (RRDD). Promueve la resiliencia y el desarrollo sostenible. Colombia es estado miembro. Proporciona lineamientos para el manejo efectivo de la información durante incidentes críticos (recopilación, análisis, difusión). Enfatiza la interoperabilidad y la toma de decisiones informadas.	No menciona sanciones, pero recalca la importancia de la rendición de cuentas y gobernanza efectiva, asumiendo posibles consecuencias por incumplimiento.
ISO 22320:2018	Estándar Internacional (Norma). Gestión de la Información de Incidentes.		No es una ley, por lo tanto, no aplica sanciones legales directas; su adopción mejora la credibilidad y efectividad.
ODS (Agenda 2030)	Marco Global (Naciones Unidas). 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Compromiso político internacional para guiar políticas nacionales. Interrelacionados con la RRDD (ej. ODS 1, 3, 11, 13) para reducir la pobreza,	No son de cumplimiento obligatorio, no aplican sanciones legales directas.

		mejorar la salud y fomentar ciudades resilientes.	
Marco Normativo		Ayuda a fortalecer la gestión de riesgos en la región andina. Alineado con ODS 1, 11 y 13. Promueve la resiliencia y la sostenibilidad.	No se mencionan sanciones en el texto.
Andino para la Gestión de Riesgo y Desastres	Directriz Regional (Comunidad Andina - CAN).		
	Decreto Nacional (Colombia).	Relacionado con la gestión de riesgos y desastres al incluir la identificación, evaluación y control de riesgos laborales, incluidas emergencias.	Sí, especifica sanciones: multas diarias sucesivas de hasta cien (100) SMMLV por infracción general y multas de 1.000 a 5.000 SMMLV para infracciones relacionadas con cuota de aprendizaje.
Decreto 1072 de 2015	Sectorial, ajusta la regulación de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).		
	Estándar Internacional (Norma).	Establece un sistema para la seguridad y salud en el trabajo, complementando la Ley 1523 de 2012. Garantiza la protección de la integridad de los trabajadores ante riesgos.	No es una ley, no aplica sanciones legales directas.
ISO 45001	Sistemas de Gestión de la SST.		

Nota. Muestra el marco jurídico y normativo para la gestión de riesgos. Elaboración propia

En conclusión, la gestión integral del riesgo de desastres es un componente estratégico

fundamental que trasciende el mero cumplimiento legal para convertirse en un pilar de la resiliencia y la sostenibilidad empresarial. El engranaje de la Ley 1523, los decretos de SST (como el 1072 de 2015 con sus sanciones), y los marcos internacionales (Sendai, ISO 22320 y ODS) obliga a las organizaciones a adoptar un enfoque sistémico y preventivo. Este marco normativo, aunque diverso, converge en la necesidad de la responsabilidad compartida y la participación activa de todos los grupos de interés para proteger la vida humana, la infraestructura y la continuidad de los servicios, siendo indispensable para que las empresas operen como referentes aliados en el mercado.

La integración de normas y marcos regulatorios como los mencionados en la figura permite a las Entidades del Sector Salud fortalecer su capacidad de respuesta ante eventos adversos, al tiempo que promueve una cultura organizacional basada en la prevención y la sostenibilidad. La Ley 1523 de 2012, como eje central del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres en Colombia, establece la obligatoriedad de incorporar el análisis de riesgo en los planes de desarrollo y en los planes estratégicos institucionales.

Complementariamente, estándares como la ISO 22320 y la ISO 45001 aportan herramientas técnicas para la gestión de emergencias y la seguridad en el trabajo, mientras que los ODS y el Marco de Sendai ofrecen una visión global y sostenible del desarrollo. En conjunto, estos instrumentos no solo fortalecen la planeación estratégica de las ESS, sino que también aseguran su alineación con políticas públicas nacionales e internacionales, contribuyendo a la construcción de sistemas de salud más seguros, resilientes y sostenibles.

Diseño Metodológico

El diseño metodológico como referente que orienta el desarrollo de la investigación se ha planteado asegurando la coherencia entre los objetivos planteados, la pregunta de investigación y los resultados esperados. En el contexto de esta intervención empresarial, la metodología ha permitido comprender la situación actual de la organización, identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones estratégicas viables y sostenibles.

Enfoque de la Investigación

El presente estudio adopta un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno investigado. El enfoque cualitativo permite explorar percepciones, experiencias y dinámicas organizacionales, mientras que el enfoque cuantitativo facilita la medición de variables clave y el análisis estadístico de los datos recolectados (Sampieri et al., 2017).

Asimismo, se adopta un enfoque deductivo, partiendo de teorías y modelos consolidados en la literatura (como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y el Balanced Scorecard) para aplicarlos al caso específico de ESS SAS y derivar conclusiones contextualizadas.

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo aplicada, ya que busca resolver un problema práctico específico mediante la formulación de un plan estratégico para la empresa. Además, se clasifica como descriptiva, en tanto que pretende caracterizar la situación actual de la organización y sus procesos, y transversal, dado que la recolección de datos se realiza en un único momento del tiempo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el diagnóstico organizacional se utilizarán las siguientes técnicas:

Entrevistas semiestructuradas a directivos y personal clave de la empresa, con el fin de comprender la cultura organizacional, los procesos internos y las percepciones sobre el

entorno.

Encuesta tipo Likert aplicada a una muestra representativa de los grupos de interés (empleados de planta, contratistas, proveedores y aliados estratégicos). Esta encuesta será validada por expertos y permitirá medir variables como claridad estratégica, eficiencia operativa, innovación, cultura organizacional y orientación al cliente.

Revisión documental de informes internos, manuales de procesos, organigramas y reportes financieros.

Observación directa de las dinámicas operativas y de capacitación en las pistas de entrenamiento.

Población y Muestra

La población objetivo está compuesta por los actores clave de la empresa, incluyendo:

Gerente general.

9 empleados de planta.

35 contratistas por prestación de servicios.

5 proveedores estratégicos.

Total, población: 50 personas.

La muestra se calculará con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que arroja un tamaño mínimo de muestra de 46 personas. La selección será no probabilística por conveniencia, considerando la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

Cálculo del Tamaño de la Muestra Finita

Fórmula: La fórmula para calcular el tamaño de una muestra finita en una investigación se utiliza cuando se conoce el tamaño total de la población (N) y se desea obtener una muestra representativa. La fórmula es:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q)$$

Variables:

n = Tamaño de la muestra que se desea calcular

N = Tamaño de la población

Z = Valor crítico de la distribución normal estándar (depende del nivel de confianza, por ejemplo: 1.96 para 95%)

p = Proporción esperada de éxito (si no se conoce, se usa 0.5 para máxima variabilidad)

$q = 1 - p$

e = Margen de error tolerado (por ejemplo, 0.05 para un 5%)

Reemplazando por los valores de población, teniendo en cuenta que es una población pequeña, finita y para efectos de soportar estadísticamente el tamaño de la muestra, la fórmula queda así:

- *Tamaño de la muestra $n = ?$*
- *Población = 50*
- *Intervalo de confianza = 90%*
- *Proporción esperada de éxito $p = 0.5$*
- *Proporción esperada de no éxito $q = 0.5$*
- *Margen de error tolerado $e = 0.1$*
- *Valor de Z para el 90% de confianza $Z = 1.65$*

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$n = (50)(1.65)^2(0.5)(0.5)/(49)(0.1)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5) = 33,3506/1,170625 = \mathbf{28}$$

encuestas

Los formatos de encuesta digitalizados en formato *forms de Google* se enviaron a la totalidad de la población (50) durante el periodo junio y julio. Sin embargo, solo se obtuvieron los resultados de 19 personas que ejercen diferentes roles internos y externos a la empresa, más 6 directivos, en total 25 personas, por lo tanto, los resultados tabulados y analizados corresponden este tamaño de muestra muy próximo al tamaño de la muestra ideal (28)

Herramientas de Análisis

Para el análisis de la información se utilizarán herramientas de diagnóstico estratégico ampliamente validadas en la literatura:

Análisis PESTEL

para identificar factores del entorno macro que afectan a la empresa.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

para evaluar la estructura competitiva del sector.

Cadena de valor de Porter

para analizar los procesos internos y su contribución al valor.

Matriz DOFA

para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y formular estrategias.

Balanced Scorecard (BSC)

para estructurar el plan estratégico en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Indicadores clave de desempeño (KPI):

para el diseño del sistema de monitoreo y evaluación.

Validación y Ética

El instrumento de encuesta será validado por un panel de expertos en planeación estratégica y gestión del riesgo. Se garantizará la confidencialidad de la información, el consentimiento informado de los participantes y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación aplicada.

Construcción y Validación de Instrumentos de Diagnóstico Organizacional

Como parte del proceso de fortalecimiento institucional y mejora continua en la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS, se diseñaron dos instrumentos de medición orientados a diagnosticar aspectos clave de la gestión organizacional desde la perspectiva de

sus directivos y empleados. Estos instrumentos fueron contruidos con base en categorías estratégicas relevantes para el análisis organizacional, y posteriormente validados mediante el método V de Aiken, con la participación de cinco expertos en investigación y gestión organizacional.

Construcción de los Instrumentos

Los cuestionarios fueron diseñados de manera diferenciada para cada grupo poblacional, atendiendo a sus roles y niveles de responsabilidad dentro de la organización:

Instrumento para Directivos

Este cuestionario se estructuró en cinco dimensiones clave:

Cultura Organizacional

Procesos Internos

Gestión Estratégica

Entorno y Competencia

Innovación y Tecnología

Cada dimensión incluye tres ítems formulados para evaluar la claridad de los conceptos, la pertinencia respecto a la variable que se desea medir, y la relevancia teórica del contenido.

(Ver anexo A)

Instrumento para Empleados

Este instrumento se organizó en cinco secciones:

Claridad Estratégica

Eficiencia Operativa

Innovación

Cultura Organizacional

Orientación al Cliente

Al igual que el instrumento para directivos, cada sección contiene tres ítems que fueron diseñados para captar la percepción del personal operativo sobre el funcionamiento de la

empresa. (Ver anexo B)

Validación por Expertos, Método V de Aiken

Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación por juicio de expertos, utilizando el método V de Aiken, ampliamente reconocido en la investigación social y educativa para evaluar la validez de contenido de instrumentos de medición.

Cinco expertos en áreas de gestión estratégica, psicometría y desarrollo organizacional participaron en la validación. Cada ítem fue evaluado en tres criterios:

Claridad. Redacción comprensible y adecuada para el público objetivo.

Pertinencia. Capacidad del ítem para medir la variable propuesta.

Relevancia. Fundamentación teórica y alineación con el marco conceptual del estudio.

Los expertos realizaron observaciones cualitativas y ajustes sugeridos que fueron incorporados en la versión final de los instrumentos. Los resultados del análisis de la V de Aiken mostraron valores satisfactorios ($V > 0.80$ en la mayoría de los ítems), lo que indica una alta concordancia entre los evaluadores y una adecuada validez de contenido.

Aplicación y Propósito

La aplicación de estos instrumentos permitió a ESS SAS obtener una visión integral de su funcionamiento interno, identificar fortalezas y áreas de mejora, y orientar decisiones estratégicas basadas en evidencia. Además, el enfoque diferenciado por niveles jerárquicos facilita una lectura más precisa de las percepciones organizacionales, promoviendo la participación de todos los actores en los procesos de transformación institucional.

Diagnóstico Organizacional

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la complejidad y la incertidumbre, realizar un diagnóstico organizacional exhaustivo es fundamental para identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias efectivas. Para ESS SAS, una empresa líder en servicios de capacitación, simulacros y asesoría HSEQ, este diagnóstico se centrará en tres herramientas clave: PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el Análisis DOFA. A través de estas herramientas, se analizarán los factores externos e internos que influyen en la empresa, desde las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales hasta la competencia en el mercado y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas de la organización. Este enfoque integral permitirá obtener una visión clara y detallada de la situación actual de ESS SAS y sentar las bases para la toma de decisiones estratégicas informadas y el diseño de planes de acción efectivos para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Análisis Externo

Para el desarrollo de una planeación estratégica efectiva, es fundamental comprender el contexto en el que opera la organización, y se considera que el análisis externo permite identificar aquellos factores del entorno que, sin ser controlables por la empresa, influyen significativamente en su desempeño y sostenibilidad. Pensando en esto, se emplea el modelo PESTEL, una herramienta analítica que permite analizar el macroentorno de esta empresa.

Así mismo, este análisis le permite a *Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS* anticiparse a cambios del entorno, detectar oportunidades de crecimiento y reconocer amenazas que puedan comprometer su estabilidad.

El análisis del macroentorno utilizando la metodología PESTEL, una herramienta estratégica que permite identificar factores externos que pueden afectar a una organización, sector o actividad. El enfoque en este caso está orientado a la gestión del riesgo, la seguridad y las emergencias, como se deduce del lenguaje utilizado en los distintos factores. En la *tabla 2*,

se sintetiza el análisis PESTEL definido para la empresa objeto de estudio.

Tabla 2

Análisis del macroentorno utilizando la metodología PESTEL para la empresa ESS SAS

Dimensión	Descripción y Puntos Clave
Político	<p>Se refiere al entorno regulatorio y gubernamental que incide sobre la gestión del riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas públicas y laborales pueden impulsar o limitar la seguridad y preparación ante emergencias. - La estabilidad política y el respaldo estatal son claves para garantizar continuidad en las estrategias. - Cambios administrativos pueden introducir incertidumbre. - Los incentivos o restricciones fiscales afectan la inversión en seguridad.
Económico	<p>Este aspecto señala cómo la economía nacional influye en las capacidades de prevención y respuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores como el crecimiento económico y la inflación determinan la disponibilidad de recursos. - El presupuesto público asignado a la gestión del riesgo es esencial para planes de emergencia. - La inversión privada en seguridad depende del acceso a créditos y financiamiento.
Sociocultural	<p>Explora cómo la sociedad y la cultura afectan la percepción y preparación frente al riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una cultura de prevención en aumento refleja una mayor conciencia pública.

- Los cambios demográficos alteran la composición y capacidades de la fuerza laboral.
 - La percepción de seguridad ciudadana puede influir en la demanda de servicios.
 - Hay creciente interés en certificaciones y entrenamientos, lo que sugiere una profesionalización del sector.
- Tecnológico
- Se refiere al impacto de la innovación tecnológica en la gestión del riesgo:
- Avances en monitoreo y alerta temprana permiten una respuesta más eficaz.
 - El uso de inteligencia artificial optimiza la predicción y gestión de emergencias.
 - La digitalización y las plataformas virtuales amplían el acceso a formación y simulaciones.
- Ecológico
- Incluye factores medioambientales que afectan o son afectados por las emergencias:
- El cambio climático incrementa la frecuencia e intensidad de desastres naturales.
 - Existen más regulaciones ambientales para prevenir y responder adecuadamente.
 - La gestión de residuos y el uso sostenible de materiales son necesarios durante las operaciones.
- Legal
- Engloba las normas y marcos jurídicos que regulan el campo de la seguridad:
- Las normativas laborales e internacionales establecen estándares
-

mínimos.

- Existen requisitos legales para la capacitación del personal.
- Cambios en leyes o responsabilidades civiles pueden aumentar los riesgos legales.
- La regulación de servicios de emergencia exige cumplimiento y auditoría constante.

Nota. La tabla muestra las dimensiones del macroentorno PESTEL para la empresa ESS SAS.

Elaboración propia

Este análisis se convierte en una herramienta clave para la formulación del plan estratégico para la empresa ESS SAS, ya que proporciona una visión integral de los aspectos que pueden impactar en la empresa.

Factor Político (P)

En el contexto político, la existencia de políticas públicas en Colombia como la Ley 1523 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012) que establece la gestión del riesgo como responsabilidad de entidades públicas y privadas, representa una base normativa que sustenta los servicios ofrecidos por la empresa. Estas políticas están reforzadas por iniciativas en seguridad laboral y la existencia de incentivos fiscales que promueven una cultura de cumplimiento y prevención en el entorno empresarial. No obstante, los cambios administrativos en el gobierno, y las variaciones en la asignación de recursos estatales representan riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de los contratos y/o licitaciones, lo que a su vez puede influir en la continuidad de los programas, lo cual representa un riesgo para empresas del sector.

Factor Económico (E)

Económicamente, el comportamiento actual del país influye directamente en la

inversión en seguridad y capacitación por parte de las empresas, pues el incremento del salario mínimo y los niveles de inflación, han elevado los costos operativos, por ejemplo, el salario mínimo aumento el 121% en los últimos 10 años pasando de 644.350 pesos a un 1.423.500 pesos en el 2025 (Ministerio del Trabajo, 2024), en cuando al índice de precio del consumidor (IPC), según el DANE es del 63.8%, (DANE, 2025), han hecho que el presupuesto público destinado a la gestión del riesgo haya aumentado, superando los 2,2 billones de pesos en 2023 (UNGRD, 2024), lo cual abre posibilidades de alianzas institucionales y contratación pública. Además, sectores productivos estratégicos como el industrial, el minero y el de servicios, han incrementado su demanda en servicios de prevención, sin embargo, las MiPymes enfrentan dificultades en la obtención de financiamiento tecnológico, acceso a líneas de crédito lo que puede impactar el ritmo de expansión y la renovación tecnológica de empresas como ESS SAS.

Factor Social (S)

Desde el ámbito sociocultural, se destaca una mayor concienciación social sobre la prevención de emergencias, el aumento en la percepción de riesgo y la exigencia de formación certificada, impulsada por la necesidad de proteger al recurso humano y cumplir con los estándares de las ARL. La población económicamente activa, influida impulsada por la necesidad de proteger al recurso humano y cumplir con los estándares de las ARL por factores demográficos, demanda metodologías más prácticas, plataformas digitales y entrenamientos adaptados. Esto obliga a la empresa a evolucionar en sus metodologías y ampliar su oferta formativa más allá del enfoque tradicional.

Además, la transformación demográfica, con una fuerza laboral que exige entornos seguros y condiciones óptimas, así como la demanda creciente de certificaciones en primeros auxilios, trabajo seguro en alturas y rescate, fortalece la propuesta de valor de ESS SAS, que ofrece justamente este tipo de formaciones.

Factor Tecnológico (T)

El avance tecnológico ha sido un catalizador para la mejora de la gestión del riesgo, temas como las innovaciones en sistemas de monitoreo, alertas tempranas, simuladores virtuales y herramientas de capacitación en línea (e-learning), permiten optimizar procesos, ampliar coberturas y mejorar la calidad de la formación ofrecida, esto junto a la digitalización de procesos, el uso de inteligencia artificial para evaluación de riesgos, son hoy por hoy herramientas esenciales para responder a las nuevas exigencias del mercado garantizando así monitoreo en tiempo real, lo que permite a las organizaciones fortalecer sus capacidades de respuesta, representando para ESS SAS tanto un reto de actualización como una oportunidad de diferenciación competitiva.

Factor Ecológico (E)

El cambio climático ha intensificado la frecuencia y gravedad de fenómenos naturales, aumentando la necesidad de que organizaciones públicas y privadas cuenten con planes de contingencia y protocolos de respuesta rápida (Grupo Intergubernamental de Expertos Sobre el Cambio Climático [IPCC], 2014), planificación, capacitación y prevención constante. Este contexto crea un entorno favorable para que empresas como ESS SAS amplíen sus servicios en zonas de alto riesgo.

Las empresas ya no solo deben responder a emergencias, sino hacerlo bajo criterios de sostenibilidad, minimizando el impacto ambiental de sus acciones. De allí que el manejo de residuos, la eficiencia en los materiales usados y el cumplimiento con normativas ambientales en simulacros se conviertan en una ventaja competitiva y requisito para las contrataciones con grandes organizaciones o entidades públicas.

Asimismo, existe una creciente presión normativa para la gestión sostenible de residuos durante las operaciones de emergencia y para el uso de materiales ecológicos en el desarrollo de simulacros y entrenamientos. Esto obliga a las empresas del sector a adoptar criterios de sostenibilidad ambiental como parte de su responsabilidad empresarial (ONU,2015).

Factor Legal

El entorno legal en Colombia es exigente y dinámico en materia de salud ocupacional, seguridad industrial y gestión del riesgo. Normas como el Decreto 1072 de 2015 y la Ley 1523 de 2012 establecen responsabilidades legales claras para las empresas que incumplan los protocolos de seguridad (Ministerio de Trabajo [MINTRABAJO], 2015).

Además, la ISO 22320:2018 y la ISO 45001 refuerzan los estándares internacionales para el manejo de emergencias y la protección del recurso humano. Esto representa tanto una oportunidad para certificarse y generar confianza en el mercado, como una amenaza para quienes no se adapten a estas exigencias.

ESS SAS, al contar con experiencia en auditorías HSE, formación certificada y asesoría normativa, tiene la posibilidad de posicionarse como un aliado clave en el cumplimiento legal de sus clientes.

Este análisis del macroentorno reafirma la importancia de que Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS adopte un enfoque estratégico proactivo, innovador y sostenible. La empresa se encuentra en una posición favorable para consolidar su participación en el mercado, siempre que logre adaptarse a los cambios regulatorios, tecnológicos y sociales del entorno. La formulación de un plan estratégico que integre estos factores será clave para garantizar su competitividad y su contribución a la reducción del riesgo en Colombia.

Las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite evaluar la competitividad y atractivo de un mercado. En el caso de ESS SAS, una empresa especializada en servicios de capacitación, simulacros y asesoría HSEQ, este análisis proporciona una visión integral de los factores que influyen en su posición en el mercado. A continuación, se presenta el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a ESS SAS, destacando los factores clave que impactan su estrategia y competitividad. En la *tabla 3* se observa el modelo de las cinco fuerzas de Porter para la empresa estudiada.

Tabla 3*Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter – ESS SAS*

Fuerza	Descripción	Impacto Estratégico para ESS SAS
	- Alta competencia en servicios de capacitación, simulacros y asesoría HSEQ.	- Necesidad de diferenciarse por calidad, innovación y cumplimiento normativo.
1. Rivalidad entre competidores existentes	- Presencia de empresas informales que compiten por precio. - Empresas con mayor capacidad tecnológica y cobertura nacional.	- Reforzar la marca y fidelizar clientes estratégicos.
2. Amenaza de nuevos entrantes	- Barreras de entrada moderadas: se requiere certificación técnica, pero no grandes inversiones iniciales. - Nuevas empresas pueden ingresar con modelos digitales o precios bajos.	- ESS SAS debe fortalecer su propuesta de valor, digitalizar servicios y aprovechar su trayectoria de 19 años como ventaja competitiva.
3. Poder de negociación de los clientes	- Clientes institucionales (ARL, empresas, entidades públicas) con alto poder de negociación. - Sensibilidad al precio en licitaciones públicas.	- Necesidad de ofrecer soluciones integrales, flexibles y con valor agregado. - Importancia de mantener relaciones de largo plazo y demostrar impacto.

	- Exigencia de cumplimiento normativo y calidad.	
4. Poder de negociación de los proveedores	- Dependencia de instructores especializados y proveedores de tecnología. - Algunos servicios tercerizados (contratistas, aliados).	- Requiere establecer alianzas estratégicas y asegurar disponibilidad de talento. - Importancia de estandarizar procesos y reducir dependencia crítica.
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos	- Plataformas de formación virtual gratuitas o de bajo costo. - Servicios internos de capacitación en grandes empresas. - Consultores independientes.	- ESS SAS debe innovar en metodologías, ofrecer simulación práctica y certificación reconocida. - Diferenciarse por experiencia, cumplimiento legal y personalización.

Nota. Muestra el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS. Elaboración propia con base en (Doctors In Business Journal, 2025; Lethbridge, 2011)

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter revela que ESS SAS enfrenta un entorno competitivo complejo, con retos significativos en términos de diferenciación, innovación y cumplimiento normativo. Sin embargo, también destaca oportunidades para fortalecer su posición en el mercado mediante la digitalización de servicios, el aprovechamiento de su trayectoria y experiencia, y la creación de soluciones integrales y personalizadas para sus clientes. Al entender y abordar estas fuerzas, ESS SAS puede desarrollar estrategias efectivas para mantener su competitividad y lograr un crecimiento sostenible en el mercado de servicios HSEQ.

La Cadena de Valor de Porter

La Cadena de Valor de Porter es una herramienta estratégica que permite analizar las actividades primarias y de apoyo que realiza una empresa para crear valor para sus clientes. En el caso de ESS SAS, una empresa especializada en servicios de capacitación, simulacros y asesoría HSEQ, la Cadena de Valor se enfoca en identificar oportunidades de mejora en cada etapa del proceso, desde la logística interna hasta el servicio postventa. A continuación, se presenta la Cadena de Valor de ESS SAS, destacando las actividades clave y las oportunidades de mejora que pueden impulsar la eficiencia, la calidad y la competitividad de la empresa. En la *tabla 4* se observa la síntesis de la cadena de valor para la empresa.

Tabla 4

Cadena de Valor de Porter – Empresa ESS SAS

Actividades Primarias		
Actividad	Descripción en ESS SAS	Oportunidades de Mejora
Logística Interna	Coordinación de recursos para simulacros, capacitaciones y auditorías.	Digitalizar la programación de servicios y optimizar la gestión de inventario de equipos.
Operaciones	Ejecución de capacitaciones, simulacros, asesorías HSEQ, diseño de planes de emergencia.	Estandarizar procesos, implementar KPIs y automatizar tareas repetitivas.
Logística Externa	Entrega de informes, certificados, productos y seguimiento post-servicio.	Integrar plataformas de gestión documental y seguimiento digital al cliente.

Marketing y Ventas	Participación en licitaciones, redes sociales, alianzas con ARL y universidades.	Fortalecer estrategia de marketing digital y posicionamiento de marca.
Servicio Postventa	Retroalimentación, soporte técnico, renovación de servicios.	Implementar encuestas de satisfacción y programas de fidelización.
Actividades de Apoyo		
Actividad	Descripción en ESS SAS	Oportunidades de Mejora
Infraestructura de la empresa	Oficinas, pistas de entrenamiento, estructura funcional.	Invertir en mantenimiento, expansión y digitalización de instalaciones.
Gestión del Talento Humano	Contratación de instructores, formación técnica, cultura organizacional.	Crear programas de formación continua y retención de talento.
Desarrollo Tecnológico	Uso limitado de plataformas virtuales y herramientas digitales.	Adoptar simuladores, e-learning, IA y CRM para gestión de clientes.
Compras y relaciones con proveedores	Contratación de servicios tercerizados, adquisición de equipos.	Establecer alianzas estratégicas y evaluar proveedores por desempeño.

Nota. Muestra el modelo de la cadena de Valor de Porter para la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS.

El análisis de la Cadena de Valor de ESS SAS revela oportunidades significativas para mejorar la eficiencia, la calidad y la competitividad de la empresa. La digitalización de procesos,

la estandarización de operaciones, la implementación de tecnologías avanzadas y el fortalecimiento de la estrategia de marketing digital son algunas de las áreas clave que requieren atención. Al abordar estas oportunidades de mejora, ESS SAS puede optimizar su cadena de valor, reducir costos, mejorar la satisfacción del cliente y aumentar su posición competitiva en el mercado de servicios HSEQ. La implementación efectiva de estas mejoras puede impulsar el crecimiento y el éxito sostenible de la empresa.

El análisis DOFA

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite evaluar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una empresa. En el caso de ESS SAS, una empresa especializada en servicios de capacitación, simulacros y asesoría HSEQ, el análisis DOFA se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que pueden impactar su posición en el mercado. A continuación, en la *tabla 5* se observa el análisis DOFA de ESS SAS, destacando los factores clave que pueden influir en su estrategia y competitividad.

Tabla 5

Herramienta matriz DOFA para la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Experiencia en el mercado de más de 19 años en gestión del riesgo de desastres.	Políticas públicas que son de cumplimiento obligatorio en la gestión del riesgo de desastres. Ley 1523 de 2012	No se hace presencia en entidades Municipales y Gubernamentales que requieren de consultorías para este tipo de necesidad.	Nuevos competidores que ingresan al sector ofreciendo servicios similares a bajo costo y en algunos casos bajo la informalidad.

Personal técnico y profesional altamente capacitado en salud ocupacional, brigadas, rescate, entre otros.	Mayor conciencia sobre prevención en empresas y persona, soportado por el aumento en la afiliación al sistema de riesgos laborales.	Falta de una estrategia sólida de marketing digital.	Portafolio limitado en consultoría post-desastre y sostenibilidad.
Alianzas con entidades estatales dedicadas a la gestión del riesgo de desastres como UNGRD y la Cruz Roja.	Acceso a fondos de cooperación y proyectos públicos, acuerdo con los planes de Gobierno de los entes territoriales (UNGRD, 2024).	Baja diversificación de servicios de complementarios.	Clientes sensibles al precio en licitaciones públicas (subastas inversas) y las mismas ARL.
Alianzas estratégicas para brindar cubrimiento del territorio a nacional.	Demanda de cumplimiento de normativas internacionales que son transferibles a nuestro país.	Falta de inversión continua en equipos especializados.	Reducción de presupuesto en prevención en crisis económicas.
Uso de plataformas virtuales para formación continua de sus clientes.	Avances tecnológicos que ayudan a la gestión y monitoreo en tiempo real para la	Falta de transformación digital en la digitalización de sus procesos logísticos y administrativos	Cambios en normas técnicas que exijan nuevas inversiones.

	prevención de desastres.		
Contar con pista de entrenamiento propias para brindar experiencias practicar	Crecimiento de usuarios en el sector salud, ocupacional y ARL.	Escasa presencia en redes de innovación sectorial.	Subvaloración de la prevención en sectores no regulados.
Adaptación temprana a normativas como lo es la ley 1523 de 2012 y decretos relacionados con el cumplimiento de la gestión de riesgos de desastres	Potencial de expansión a regiones con alta vulnerabilidad.	Necesidad de establecer indicadores de impacto.	Entrada de competidores con mayor capacidad tecnológica.
Enfoque estratégico para lograr un reconocimiento en la calidad del servicio.	Alianzas estratégicas con otros grupos poblacionales, como universidades, centros de investigación u otros.	Modelo comercial reactivo más que proactivo.	Corrupción en contratación pública del sector emergencias.

Nota. Matriz DOFA, identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS.

El análisis DOFA de ESS SAS revela una serie de factores clave que pueden influir en su estrategia y competitividad. La empresa cuenta con fortalezas importantes, como su experiencia y trayectoria en el mercado, pero también enfrenta debilidades y amenazas que requieren atención. Al aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, ESS SAS puede desarrollar estrategias efectivas para mejorar su posición en el mercado y lograr un crecimiento sostenible. La implementación de planes de acción concretos para abordar las debilidades y amenazas puede ayudar a la empresa a consolidar su posición como líder en el mercado de servicios HSEQ.

Procesamiento estadístico de datos

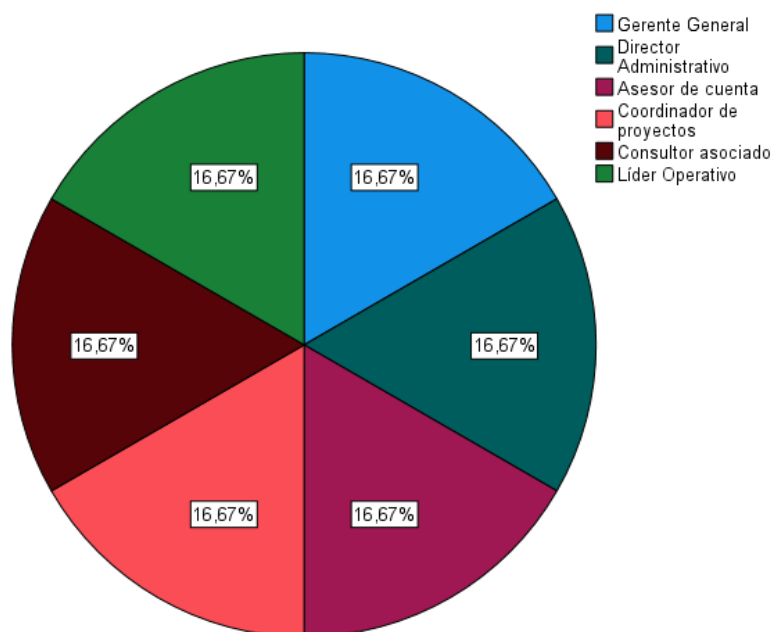
Resultados encuesta a directivos

En esta primera parte se analizan los resultados de encuesta aplicada a seis directivos de la empresa y en una segunda parte se analizan los resultados de encuesta aplicada a empleados y otros.

Como se muestra en la *figura 4*, permite visualizar la composición jerárquica de los directivos encuestados, lo cual es clave para entender la diversidad de perspectivas estratégicas. La presencia de cargos como Gerente General, director Administrativo, Asesor de Cuenta, Coordinador de Proyectos, Consultor Asociado y Líder Operativo sugiere una estructura funcional con roles bien definidos, lo que facilita la implementación de estrategias desde distintos frentes operativos y administrativos.

Figura 4

Resultados encuesta según cargos y roles de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Se muestran los valores porcentuales de cargos y roles de la Empresa Emergencias

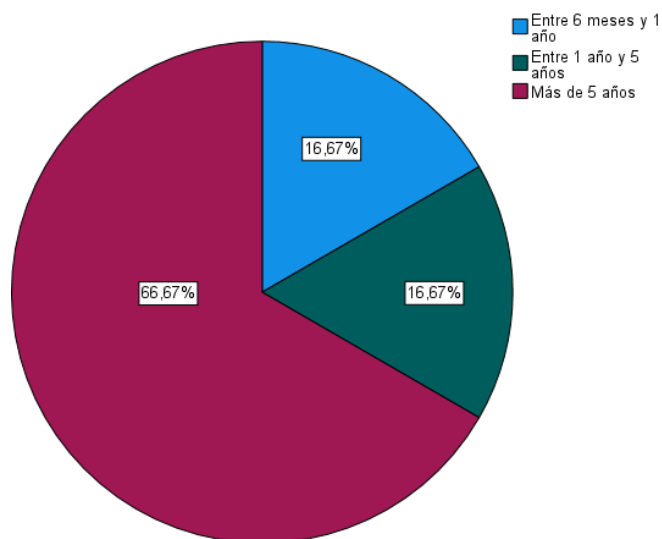
Seguridad y Soporte ESS SAS. Elaboración propia

La equitativa representación de los cargos de la figura anterior, indica una participación transversal en el proceso de diagnóstico estratégico. Esta diversidad fortalece la validez de los resultados, al incorporar visiones desde la alta dirección hasta la operación táctica. Además, permite inferir que la cultura organizacional promueve la inclusión en la toma de decisiones, lo cual es favorable para la gestión del cambio y la implementación de planes estratégicos.

Como se muestra en la *figura 5*, se observa la antigüedad de los directivos al servicio de la empresa, refleja un indicador de estabilidad, experiencia institucional y conocimiento acumulado. En el contexto de ESS SAS, donde la gestión del riesgo requiere experticia técnica y conocimiento normativo, contar con directivos de larga trayectoria puede ser una ventaja competitiva.

Figura 5

Resultados según antigüedad de directivos de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Se muestran los valores porcentuales según antigüedad de directivos de la Empresa

Objeto de estudio. Elaboración propia

De la figura anterior se desprende que, el 66,7% de los directivos tiene más de cinco años en la empresa, lo que refleja una cultura organizacional consolidada. Sin embargo, esta estabilidad también puede generar resistencia al cambio. Por tanto, se recomienda complementar esta experiencia con procesos de formación en innovación, liderazgo adaptativo y transformación digital, para asegurar una evolución estratégica alineada con las exigencias del entorno.

Como se muestra en la *tabla 6*, se describen las preguntas realizadas para medir la dimensión cultura organizacional de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS, en la *figura 6* se observa los resultados de la cultura organizacional el eje que articula los valores, comportamientos y prácticas dentro de la empresa. En el caso de ESS SAS, evaluar esta dimensión permite identificar el grado de alineación entre el personal directivo y los objetivos estratégicos.

Tabla 6

Preguntas dimensión Cultura Organizacional

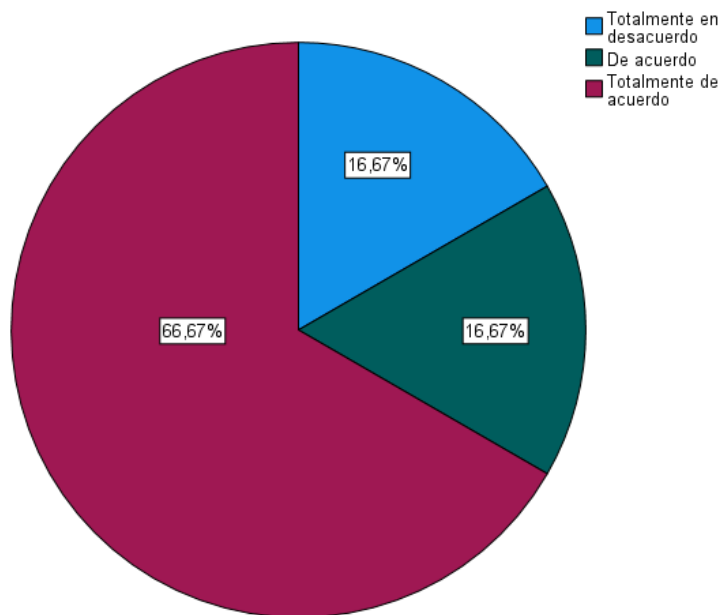
N°	A: Cultura Organizacional
1	La cultura organizacional de la empresa está claramente definida
2	Los valores corporativos son compartidos con la mayoría del equipo
3	Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre cultura organización segmento de encuesta

aplicada a directivos. Elaboración propia

Figura 6

Resultados sobre Cultura Organizacional de directivos de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Se muestran los valores porcentuales sobre percepción de la Cultura Organizacional de directivos de la Empresa Objeto de estudio. Elaboración propia

De la figura anterior se deduce que el 66,7% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la cultura organizacional vigente, lo que evidencia cohesión interna y claridad en los valores compartidos. Esta fortaleza debe ser aprovechada para impulsar procesos de transformación, ya que una cultura sólida facilita la implementación de estrategias innovadoras. No obstante, se debe evitar caer en la complacencia, promoviendo espacios de reflexión crítica y mejora continua.

Como se muestra en la *tabla 7*, se describen las preguntas realizadas para medir la percepción en directivos sobre los procesos internos de la empresa. Por su parte, como se observa en la *figura 7*, muestra los resultados porcentuales de esta dimensión. Los procesos internos son el motor operativo de la empresa. Evaluarlos permite identificar cuellos de botella,

oportunidades de mejora y áreas críticas que requieren intervención. En ESS SAS, estos procesos están directamente relacionados con la prestación de servicios de capacitación, auditoría y asesoría.

Tabla 7

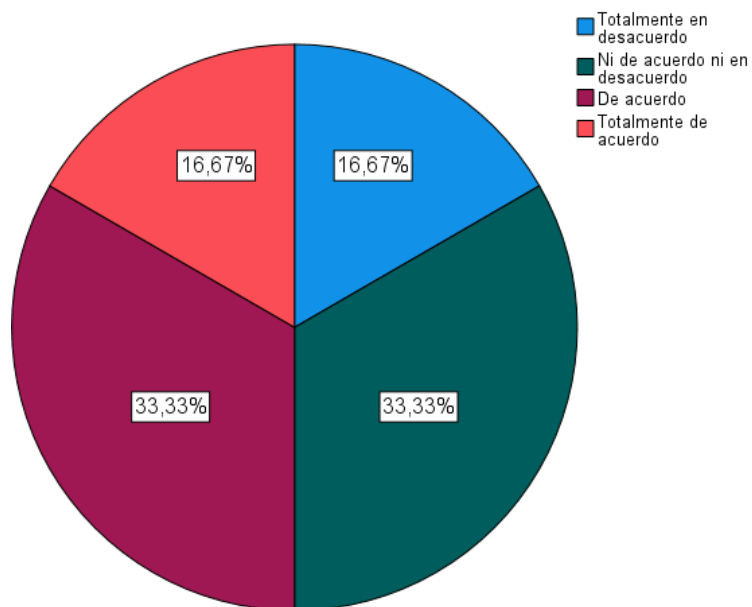
Preguntas dimensión Procesos Internos

N°	B. Procesos Internos
1	Los procesos clave de la empresa están claramente identificados
2	Existen procedimientos documentados para las actividades
3	Se cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las funciones.
4	Se utilizan indicadores para medir los procesos.

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Procesos Internos segmento de encuesta aplicada a directivos. Elaboración propia

Figura 7

Resultados sobre Procesos Internos según directivos de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Se muestran los valores porcentuales sobre percepción de Procesos Internos por parte de directivos de la Empresa Objeto de estudio. Elaboración propia

De la figura anterior se deduce que la variabilidad en las respuestas (desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”) revela una percepción heterogénea sobre la eficiencia operativa. Esto sugiere la necesidad de estandarizar procesos, implementar indicadores de gestión (KPI) y adoptar tecnologías que permitan automatizar tareas repetitivas. La cadena de valor de Porter puede ser una herramienta útil para identificar actividades que generan valor y aquellas que requieren optimización.

Como se muestra en la *tabla 8*, se describen las preguntas realizadas para medir la percepción de la dimensión gestión estratégica en la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS, como se observa en la *figura 8*, se encuentran los valores porcentuales de esta dimensión. La gestión estratégica es el componente que articula la visión, misión y objetivos de la empresa con acciones concretas. Evaluar esta dimensión permite identificar el

grado de madurez estratégica de ESS SAS y su capacidad para adaptarse al entorno.

Tabla 8

Preguntas dimensión Gestión Estratégica

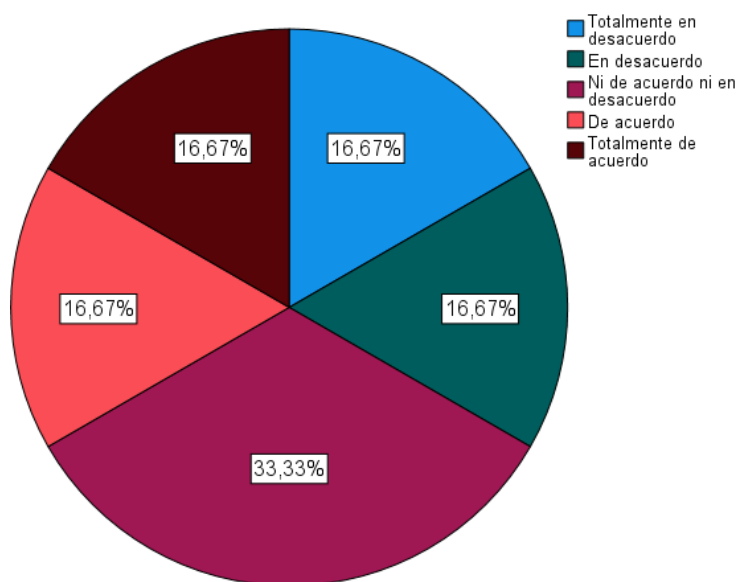
N°	C. Gestión Estratégica
1	La empresa cuenta con un plan estratégico formal.
2	La misión y visión son socializadas con el equipo.
3	Se hace seguimiento a los objetivos estratégicos.

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Gestión Estratégica segmento de encuesta aplicada a directivos. Elaboración propia

Figura 8

Resultados sobre Gestión Estratégica según percepción de directivos de la Empresa

Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Se muestran los valores porcentuales sobre percepción de Gestión Estratégica por parte de directivos de la empresa objeto de estudio. Elaboración propia

De la figura anterior se deduce que falta de consenso entre los directivos (solo un 33,3% está de acuerdo o totalmente de acuerdo) indica una debilidad en la formulación y ejecución de estrategias. Esto refuerza la necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita traducir la estrategia en indicadores medibles, así como establecer un sistema de monitoreo y evaluación que garantice la mejora continua.

Como se muestra en la *tabla 9*, se describen las preguntas realizadas para medir la percepción de los directivos de la empresa con respecto a la dimensión entorno y competencia. En la *figura 9* se observa los resultados porcentuales de esta dimensión. El análisis del entorno competitivo permite identificar amenazas externas y oportunidades de crecimiento. En el caso de ESS SAS, este aspecto es especialmente relevante debido a la creciente competencia informal y los cambios normativos en el sector de gestión del riesgo.

Tabla 9

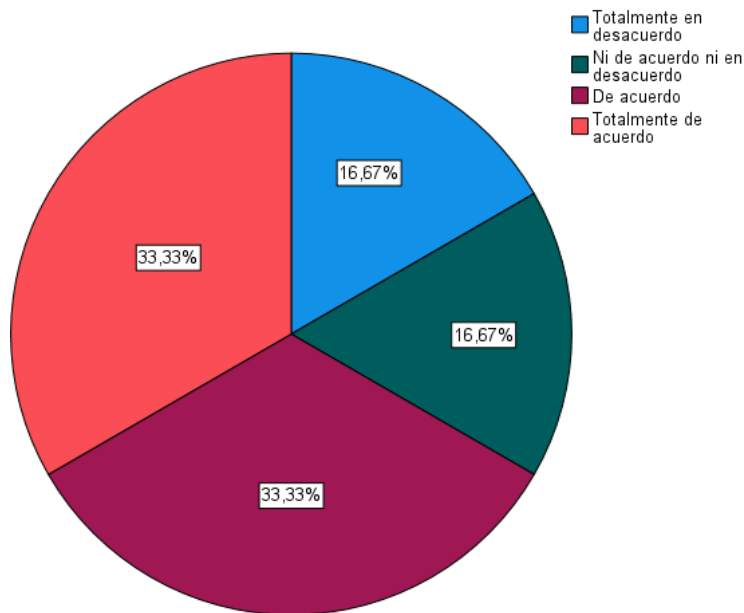
Preguntas dimensión Entorno y Competencia

N°	D. Entorno y Competencia
1	La empresa identifica oportunidades en el entorno.
2	Se reconocen las amenazas del entorno y se gestionan
3	La empresa monitorea regularmente a sus competidores.

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Entorno y Competencia segmento de encuesta aplicada a directivos. Elaboración propia con base en el marco teórico.

Figura 9

Resultados sobre Entorno y Competencia según percepción de directivos de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Se muestran los valores porcentuales sobre percepción de Entorno y Competencia por parte de directivos de la empresa objeto de estudio. Elaboración propia

De la figura anterior se deduce que el entorno competitivo es percibido mayormente como manejado de manera adecuada: el 66,66% de los directivos confía en la estrategia y adaptación de la empresa. No obstante, la existencia de un 33,34% de percepciones negativas advierte que aún persisten brechas en el análisis del entorno y en la forma de responder a la competencia. Para fortalecer esta percepción, la empresa debería profundizar en el monitoreo del mercado, diversificación de servicios y diferenciación frente a competidores, además de incorporar prácticas de innovación que aseguren sostenibilidad en un contexto altamente dinámico. Los resultados muestran una percepción moderadamente positiva, pero también revelan preocupaciones sobre la competencia y el entorno regulatorio. Se recomienda fortalecer el análisis PESTEL y la matriz DOFA para anticiparse a cambios del entorno,

establecer alianzas estratégicas con ARL y universidades, y diferenciarse mediante innovación y calidad en el servicio.

Como se muestra en la *tabla 10*, se describen las preguntas realizadas a directivos para medir la percepción sobre la dimensión innovación y tecnología de la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS. En la *figura 10*, se observa los resultados porcentuales de esta dimensión. La innovación y la tecnología son pilares fundamentales para la sostenibilidad empresarial. En ESS SAS, evaluar esta dimensión permite identificar el grado de preparación para enfrentar los desafíos de la transformación digital y la automatización de procesos.

Tabla 10

Preguntas dimensión Innovación y Tecnología

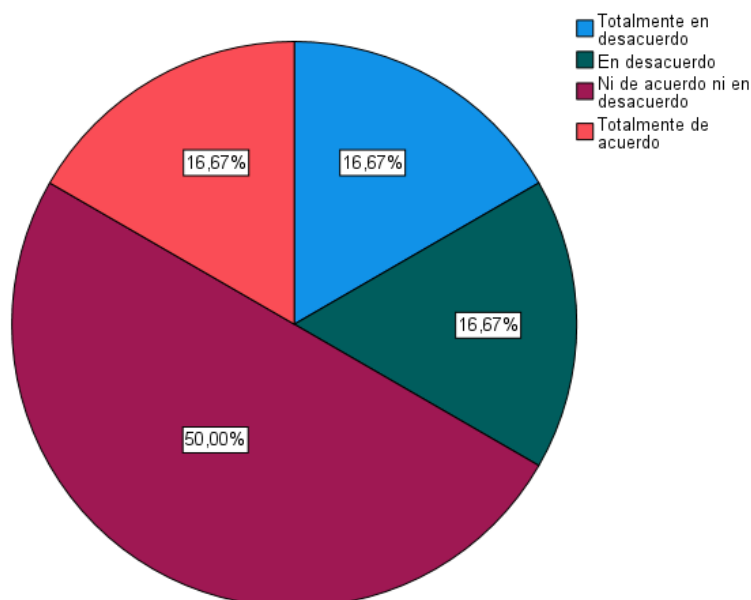
N°	E. Innovación y Tecnología
1	La empresa está abierta a adoptar nuevas tecnologías.
2	Se han implementado innovaciones en productos o servicios
3	Existen barreras internas que dificultan la innovación.

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Innovación y Tecnología segmento de encuesta aplicada a directivos. Elaboración propia

Figura 10

Resultados sobre Innovación y Tecnología según percepción de directivos de la Empresa

Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Se muestran los valores porcentuales sobre percepción de Innovación y Tecnología por parte de directivos de la empresa objeto de estudio. Elaboración propia

La mayoría de los directivos se muestra neutral o en desacuerdo con el nivel de innovación, lo que evidencia una brecha estratégica. Se recomienda implementar plataformas de e-learning, simuladores virtuales, sistemas de gestión documental y herramientas de inteligencia artificial para fortalecer la propuesta de valor y mejorar la eficiencia operativa.

La innovación y la tecnología se perciben como un tema en construcción dentro de la empresa: solo el 16,67% de los directivos lo valoran de forma positiva, frente a un 33,34% con posturas negativas y un 50% que permanece neutral. La neutralidad predominante sugiere una falta de visibilidad o resultados tangibles en las iniciativas tecnológicas. Esto representa un riesgo, por cuanto, en un sector como la seguridad y emergencias, la capacidad de innovar y adoptar tecnología es un factor crítico de competitividad. Para mejorar esta percepción, la

empresa debería: Comunicar con mayor claridad sus avances en innovación y transformación digital; fortalecer la inversión en tecnologías emergentes; vincular los resultados tecnológicos directamente con la mejora del servicio al cliente y la eficiencia operativa.

Análisis de hallazgos y recomendaciones encuesta a Directivos

La encuesta aplicada a los directivos de ESS SAS revela una visión estratégica diversa, con fortalezas claras en cultura organizacional, pero también con desafíos importantes en innovación, procesos internos y gestión estratégica. A continuación, se presenta un análisis concluyente por dimensiones clave como se muestra en la *tabla 11*.

Tabla 11

Análisis de hallazgos y recomendaciones encuesta a Directivos

Dimensión	Hallazgos y Recomendaciones
Perfil Directivo y Contexto Organizacional	<p>La muestra estuvo compuesta por seis directivos que representan distintos niveles jerárquicos, desde la gerencia general hasta roles operativos y administrativos. Esta diversidad de cargos garantiza una mirada integral sobre la empresa. Además, el 66.7% de los encuestados cuenta con más de cinco años de antigüedad, lo que refleja una estructura consolidada, aunque también puede implicar cierta resistencia al cambio.</p>
Cultura Organizacional	<p>La cultura organizacional es percibida como un pilar sólido: dos tercios de los directivos están totalmente de acuerdo con los valores y prácticas vigentes. Esta cohesión interna representa una ventaja competitiva, ya que facilita la implementación de estrategias y procesos de transformación. Sin embargo, se advierte la necesidad de evitar la</p>

complacencia y fomentar espacios de reflexión crítica para mantener la vitalidad cultural.

Procesos Internos La evaluación de los procesos internos muestra una variabilidad significativa en las respuestas. Mientras algunos directivos los valoran positivamente, otros expresan desacuerdo o neutralidad. Esta heterogeneidad sugiere la existencia de cuellos de botella y falta de estandarización. Se recomienda implementar indicadores de gestión (KPIs) y herramientas como la cadena de valor de Porter para identificar y optimizar actividades clave.

Gestión Estratégica La dimensión de gestión estratégica evidencia una debilidad estructural. Solo un tercio de los directivos manifiesta estar de acuerdo con la claridad y ejecución de la estrategia. Esta falta de consenso indica una necesidad urgente de fortalecer el direccionamiento estratégico mediante herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permita traducir la visión en acciones medibles y monitoreables.

Entorno y Competencia Aunque la mayoría de los directivos percibe el entorno competitivo de forma moderadamente positiva, también se identifican preocupaciones relacionadas con la competencia informal y los cambios normativos. Se sugiere reforzar el análisis del entorno (PESTEL) y la matriz DOFA, así como establecer alianzas estratégicas con actores clave como ARL, universidades y entidades territoriales.

Innovación y
Tecnología

Esta dimensión representa una de las principales alertas del diagnóstico. La mayoría de los directivos se muestra neutral o en desacuerdo con el nivel de innovación y digitalización de la empresa. Esta percepción revela una brecha crítica frente a los desafíos de la transformación digital. Se recomienda invertir en plataformas de e-learning, simuladores virtuales, sistemas de gestión documental y herramientas de inteligencia artificial.

Nota. Muestra las diferentes dimensiones, los hallazgos y recomendaciones resultado del análisis de la encuesta aplicada a los Directivos de la empresa

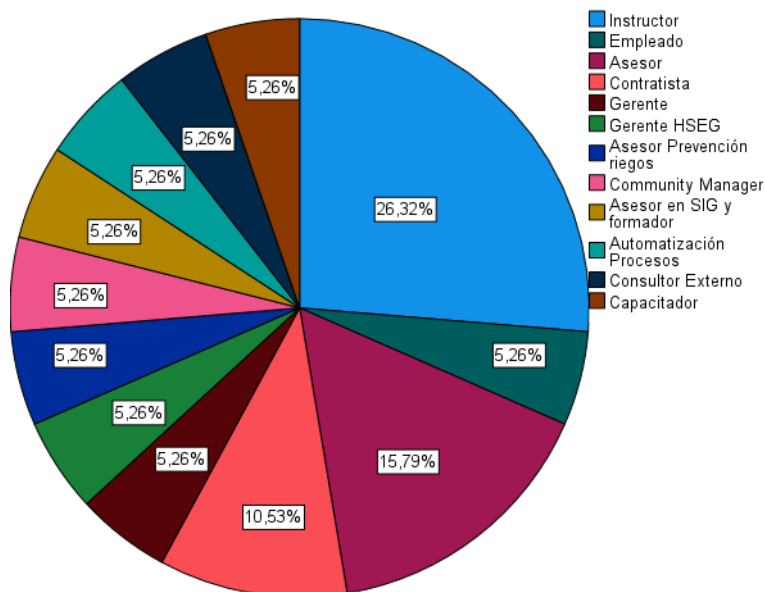
Resultados encuesta a empleados y otros

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a 19 personas entre empleados de la empresa y otros relacionados con su cadena de valor

Como se muestra en la *figura 11*, se presenta la distribución de los encuestados según su rol en la empresa ESS SAS. Esta diversidad de cargos permite capturar una visión holística de la organización, desde la operación técnica hasta la dirección estratégica.

Figura 11

Distribución de los encuestados según cargo o rol frente a la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



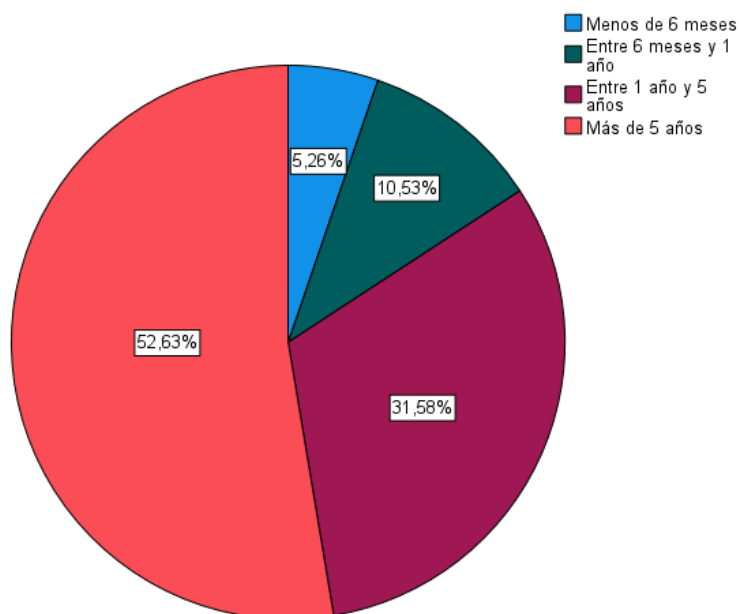
Nota. Muestra valores porcentuales de la distribución de los encuestados según cargo o rol frente en la Empresa objeto de estudio

La variedad de roles evidencia una estructura organizacional multifuncional. Esta riqueza de perspectivas fortalece el diagnóstico estratégico al integrar visiones complementarias sobre cultura, procesos e innovación.

Como se muestra en la *figura 12*, se describe la antigüedad de los encuestados en ESS SAS. Este indicador es clave para evaluar el conocimiento institucional y la estabilidad organizacional.

Figura 12

Antigüedad de los encuestados en la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



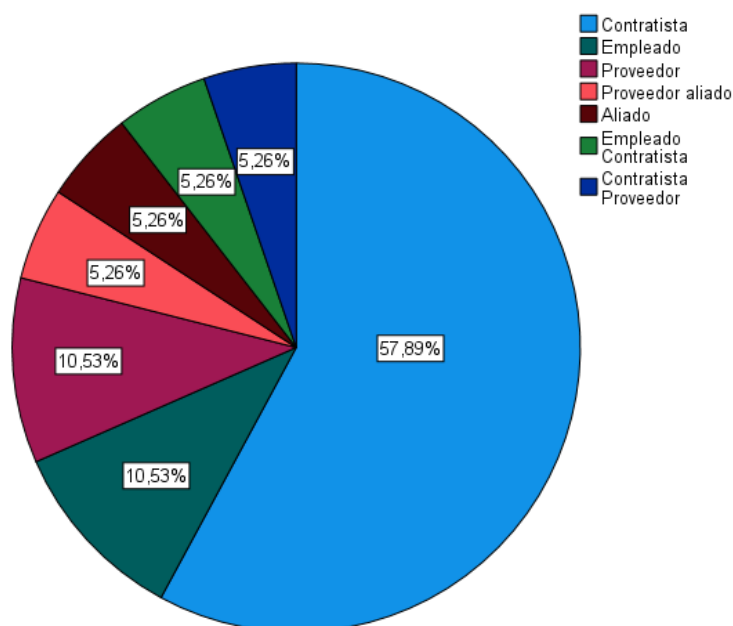
Nota. Muestra valores porcentuales de la distribución de los encuestados según antigüedad en la Empresa objeto de estudio

Más del 50% de los encuestados tienen más de cinco años en la empresa, lo que garantiza una base sólida de experiencia. Esta permanencia contribuye a una evaluación más precisa de los procesos internos y la cultura organizacional.

Como se muestra en la *figura 13* se categoriza el tipo de relación contractual o colaborativa de los encuestados con ESS SAS. Esta segmentación permite analizar la percepción desde distintos niveles de vinculación.

Figura 13

Tipo de relación con la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Muestra valores porcentuales de distribución de los encuestados según el tipo de relación con la Empresa objeto de estudio

La predominancia de contratistas refleja un modelo operativo flexible, pero plantea retos en la consolidación de una cultura organizacional homogénea y en la gestión del conocimiento institucional.

Como se muestra en la *tabla 12*, se describen las preguntas de la encuesta aplicada para medir la percepción sobre la dimensión claridad estratégica de la ESS SAS. En la *figura 14*, se recoge la percepción sobre la claridad estratégica de la empresa, un componente esencial para la alineación organizacional, facilitando la interpretación de tendencias y comportamientos.

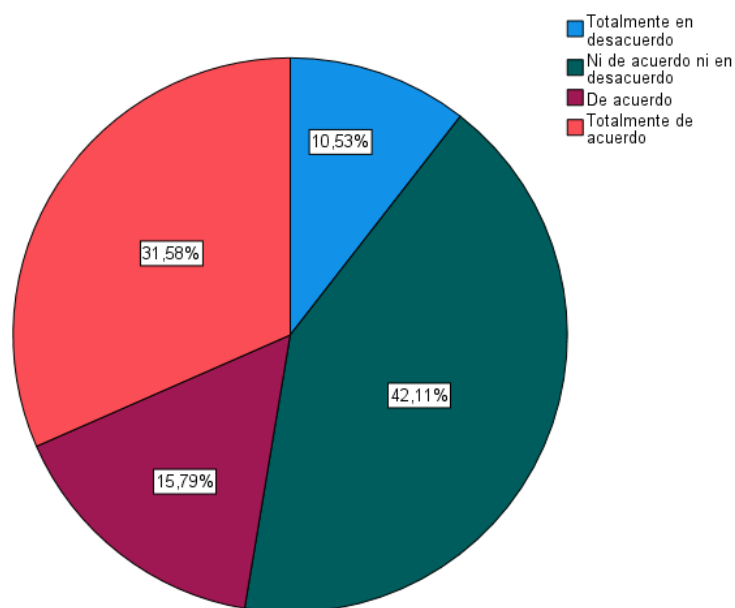
Tabla 12*Preguntas dimensión claridad estratégica*

N°	Sección A: Claridad Estratégica
1	Conozco la misión y visión de la empresa.
2	Los objetivos estratégicos de la empresa son claros para mí.
3	La empresa comunica de forma efectiva sus metas y prioridades.

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Claridad Estratégica segmento de encuesta aplicada a empleados. Elaboración propia

Figura 14

Resultados sobre Claridad Estratégica de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS



Nota. Muestra valores porcentuales de percepción de los encuestados según Claridad Estratégica de la Empresa objeto de estudio

La representación gráfica anterior, confirma la polarización en la percepción estratégica,

lo que refuerza la necesidad de fortalecer el liderazgo y la comunicación organizacional. Aunque existe una mayoría que está de acuerdo con la claridad estratégica, el 42.1% se ubica en una posición neutral o de desacuerdo, lo que indica una oportunidad de mejora en la comunicación interna y el direccionamiento estratégico.

Como se muestra en la *tabla 13*, se describen las preguntas sobre la dimensión eficiencia operativa de ESS SAS, aspecto crítico para la sostenibilidad y competitividad en el sector de gestión del riesgo, en tanto que en la *figura 15*, se observa los resultados porcentuales encontrados.

Tabla 13

Preguntas Dimensión Eficiencia Operativa

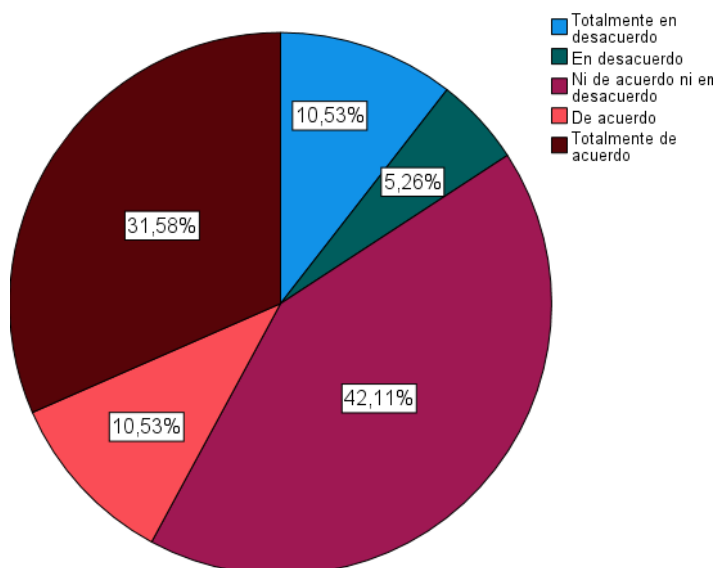
N°	Sección B: Eficiencia Operativa
1	Los procesos internos están bien definidos y documentados
2	Las tareas se ejecutan de manera eficiente y sin reprocesos
3	Se cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las funciones

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Eficiencia Operativa segmento de encuesta aplicada a empleados. Elaboración propia

Figura 15

Resultados sobre Eficiencia Operativa de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS

SAS



Nota. Muestra valores porcentuales de percepción de los encuestados según Eficiencia Operativa de la Empresa objeto de estudio

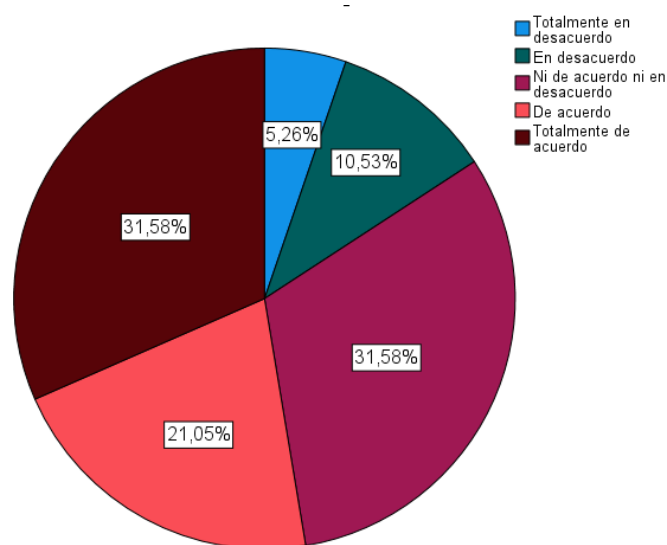
La percepción está dividida, con un 42.1% en posición neutral. Esto sugiere que aún existen áreas críticas que requieren optimización para mejorar la calidad del servicio. Esta figura ilustra la percepción sobre la eficiencia operativa, permitiendo identificar áreas de mejora en los procesos clave. La variabilidad de respuestas sugiere que los procesos internos requieren estandarización y monitoreo continuo para garantizar la calidad.

Como se muestra en la *tabla 14*, se describen las preguntas realizadas para medir el componente innovación en la empresa objeto de estudio. Por su parte, en la *figura 16* se describe la percepción sobre la capacidad de innovación de la empresa, indicador clave para su adaptación al entorno cambiante.

Tabla 14*Preguntas Dimensión Innovación*

N°	Sección C: Innovación
1	La empresa promueve la generación de nuevas ideas.
2	Se han implementado mejoras o innovaciones en los últimos 12 meses.
3	Se fomenta el uso de tecnologías para mejorar los servicios.

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Innovación segmento de encuesta aplicada a empleados. Elaboración propia

Figura 16*Resultados sobre Innovación de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS*

Nota. Muestra valores porcentuales de percepción de los encuestados según Innovación en la Empresa objeto de estudio

La figura anterior, muestra la percepción sobre la capacidad de innovación con el 52,7% sumado totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo cual es esencial para la sostenibilidad y el

crecimiento de ESS SAS donde se evidencia una oportunidad estratégica para fortalecer la innovación organizacional mediante tecnologías y metodologías ágiles. Los otros resultados de notan un claro desafío para la empresa en torno a una permanente innovación en sus procesos y misión corporativa a mejorar.

Como se muestra en la *tabla 15* se describe las preguntas realizadas en torno a la cultura organizacional de la empresa. En tanto, en la *figura 17* se describe la percepción sobre la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores y prácticas que definen la identidad de ESS SAS.

Tabla 15

Preguntas dimensión Cultura Organizacional

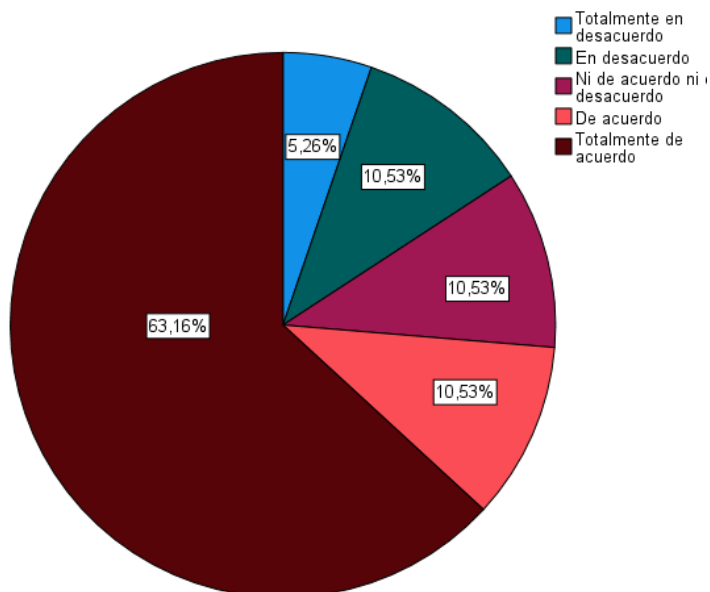
N°	Sección D: Cultura Organizacional
1	Existe un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.
2	Me siento motivado y comprometido con la empresa.
3	Se reconocen y valoran los aportes del personal.

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Cultura Organizacional segmento de encuesta aplicada a empleados. Elaboración propia

Figura 17

Resultados sobre Cultura Organizacional de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte

ESS SAS



Nota. Muestra valores porcentuales de percepción de los encuestados sobre Cultura Organizacional en la Empresa objeto de estudio

La figura anterior representa la percepción sobre la cultura organizacional, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de cohesión. La mayoría (63.2%) está totalmente de acuerdo con la cultura organizacional vigente, lo que representa una fortaleza institucional. La alta valoración de la cultura organizacional es una ventaja competitiva que debe ser preservada y potenciada en los procesos de cambio. Sin embargo, la existencia de posiciones divergentes sugiere reforzar la cohesión cultural

Como se muestra en la *tabla 16*, se describen las preguntas realizadas para determinar la dimensión orientación al cliente, en tanto que, en la *figura 18*, se observa la percepción sobre orientación al cliente e innovación en ESS SAS, elementos fundamentales para competitividad.

Tabla 16

Preguntas dimensión Orientación al Cliente

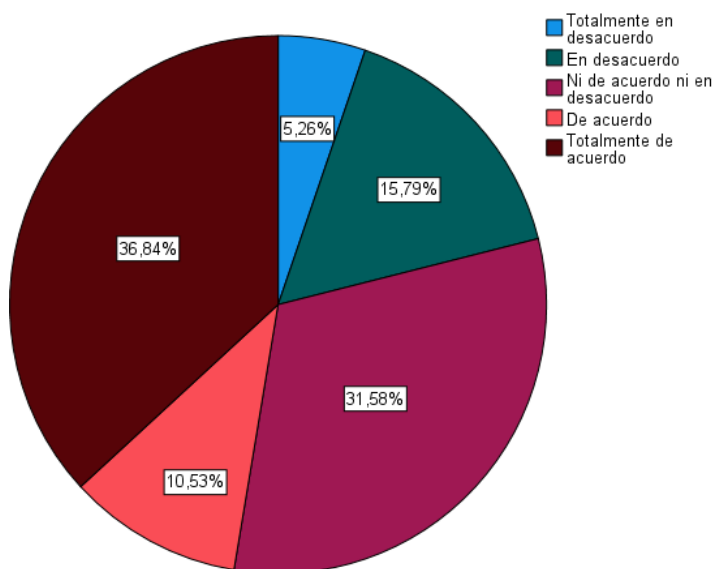
N°	Sección E: Orientación al Cliente
1	La empresa se preocupa por entender las necesidades del cliente
2	Se hace seguimiento a la satisfacción del cliente
3	Se promueve la mejora continua en la atención al cliente.

Nota. Muestra el grupo de preguntas sobre Orientación al Cliente segmento de encuesta aplicada a empleados. Elaboración propia

Figura 18

Resultados sobre Orientación al Cliente de la Empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS

SAS



Nota. Muestra valores porcentuales de percepción de los encuestados sobre Orientación al Cliente en la Empresa objeto de estudio

La figura anterior, muestra que existe una buena valoración en términos generales, casi

la mitad de los encuestados (47,37%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa tiene una orientación a la cliente efectiva. Sin embargo, el 31,58% que se mantiene neutral y el 21,05% que muestra desacuerdo representan un desafío. Estos grupos sugieren la necesidad de reforzar las prácticas de atención al cliente, comunicación y seguimiento, para consolidar la satisfacción y percepción positiva. La estrategia de mejora debería enfocarse en: capacitar al personal en servicio al cliente, implementar mecanismos de retroalimentación constante y generar experiencias más personalizadas que fortalezcan la relación con los usuarios.

Tabla 17

Análisis de hallazgos y recomendaciones encuesta a empleados

Dimensión	Hallazgos y Recomendaciones
Claridad Estratégica	<p>Existen debilidades críticas en claridad estratégica y eficiencia operativa, que limitan la alineación organizacional y la calidad del servicio, aunque existe una mayoría que percibe claridad en la estrategia, el 42,1% se ubica en posición neutral o en desacuerdo, lo que indica falencias en la comunicación organizacional y en el liderazgo estratégico.</p> <p>Se recomienda definir y comunicar con mayor claridad la visión, misión y objetivos estratégicos, además de implementar un sistema de comunicación interna para asegurar coherencia en todos los niveles</p>
Eficiencia operativa	<p>El 42,1% de respuestas neutrales evidencian falta de estandarización en procesos.</p>

Los encuestados perciben oportunidades de mejora en control, calidad y monitoreo continuo.

Se recomienda estandarizar procesos clave bajo metodologías de gestión por procesos (BPM) e Implementar KPI y tableros de control que permitan medir calidad, tiempos de respuesta y satisfacción del cliente.

Innovación

La innovación es percibida como positiva pero incipiente, lo que obliga a fortalecer la transformación digital y la modernización de procesos, teniendo en cuenta los resultados donde un 52,7% valora positivamente la innovación, lo que sugiere un potencial de crecimiento, sin embargo, también se identifican desafíos en la adopción de metodologías ágiles y uso sistemático de tecnologías.

Cultura organizacional

La empresa cuenta con una base sólida en cultura organizacional y experiencia acumulada, lo cual constituye una ventaja competitiva y un capital humano estratégico, según los resultados de la encuesta 63,2% está totalmente de acuerdo con la cultura organizacional, lo que representa cohesión y compromiso institucional, aunque persisten divergencias que deben gestionarse.

Se recomienda diseñar un programa de integración cultural para empleados de planta y contratistas, e Implementar formación en liderazgo adaptativo, innovación y servicio al cliente

Orientación al
cliente

La orientación al cliente requiere reforzarse como eje central de la estrategia, garantizando satisfacción, fidelización y diferenciación frente a competidores, según los resultados de la encuesta el 47,3% percibe una buena orientación al cliente, pero un 31,6% es neutral y un 21,05% en desacuerdo, lo que muestra brechas en atención, seguimiento y personalización del servicio.

Se recomienda la fidelización con retroalimentación constante de usuarios y Fortalecer los protocolos de atención y diseñar experiencias diferenciadas para mejorar la percepción de calidad.

Nota. Muestra las diferentes dimensiones, los hallazgos y recomendaciones resultado del análisis de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa.

El anterior análisis constituye un insumo clave para la formulación del plan de intervención estratégico, ya que muestra tanto los puntos fuertes a potenciar (cultura, experiencia, innovación incipiente) como las brechas críticas a resolver (claridad estratégica, eficiencia operativa y orientación al cliente).

Análisis comparativo de resultados encuestas a Directivos y Empleados

A continuación, te presento un diagnóstico estratégico integrado que combina los resultados de directivos y empleados, para determinar coincidencias, riesgos y desafíos entre otros, para la empresa de la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS, como se muestra en la *tabla 18*.

Tabla 18*Análisis comparativo de resultados encuestas a Directivos y Empleados*

Hallazgos Relevantes	Descripción y Análisis
Cultura Organizacional	<p>Directivos: 66,7% totalmente de acuerdo con la cultura vigente, lo que refleja cohesión y valores compartidos. Empleados: 63,2% también valoran positivamente la cultura, aunque existen posiciones divergentes. Coincidencia: la cultura es un pilar sólido, que favorece la implementación de cambios estratégicos. Riesgo: complacencia y resistencia al cambio, especialmente en directivos con más de cinco años en la empresa.</p>
Experiencia y Estabilidad del Talento	<p>Directivos: 66,7% con más de cinco años de antigüedad. Empleados: más del 50% supera cinco años de vinculación. Fortaleza: conocimiento institucional y experticia técnica. Debilidad: predominio de contratistas (empleados) que dificulta la cohesión cultural y la retención de conocimiento.</p>
Procesos Internos y Eficiencia Operativa	<p>Directivos: percepción heterogénea; algunos ven eficiencia, otros detectan deficiencias. Empleados: 42,1% neutrales; sugieren necesidad de estandarización y control. Coincidencia: procesos críticos requieren mejora y formalización. Debilidad clave: ausencia de indicadores de gestión y baja automatización.</p>
Gestión Estratégica y	<p>Directivos: solo 33,3% perciben adecuada formulación y ejecución de estrategia. Empleados: 42,1% neutrales o en desacuerdo</p>

Claridad	con la claridad estratégica. Debilidad compartida: falta de alineación
Direccional	estratégica, comunicación interna deficiente y ausencia de herramientas de seguimiento (p. ej. Cuadro de Mando Integral).
Entorno y Competencia	<p>Directivos: 66,6% confían en la capacidad de adaptación, aunque un 33,4% percibe falencias frente a competidores y regulación.</p> <p>Empleados: percepción menos explícita, pero reflejada en neutralidad frente a eficiencia y orientación al cliente. Desafío: necesidad de monitoreo constante del mercado y diferenciación en servicios.</p>
Innovación y Tecnología	<p>Directivos: solo 16,7% valoran positivamente; 50% neutrales y 33,3% en desacuerdo. Empleados: 52,7% ven capacidad de innovación, aunque reconocen desafíos en procesos. Oportunidad: empleados muestran mayor apertura a innovación. Brecha: directivos perciben rezago, lo que puede frenar la transformación digital.</p>
Orientación al Cliente	<p>Directivos: no aparece como dimensión explícita, pero se infiere en entorno/competencia. Empleados: 47,3% valoran positivamente, 31,6% neutrales y 21,1% en desacuerdo. Área crítica: atención al cliente percibida como insuficiente; requiere fortalecimiento en seguimiento, fidelización y personalización.</p>

Nota. Muestra el análisis comparativo de resultados encuestas a Directivos y Empleados de la empresa objeto de estudio.

Plan de Intervención

Plan estratégico para ESS SAS

El diagnóstico integral realizado a ESS SAS reveló que, a pesar de contar con una sólida experiencia, una trayectoria técnica y el cumplimiento normativo, la empresa presenta debilidades estructurales que limitan su competitividad. Se implementó un instrumento que permitió identificar factores críticos del entorno, capacidades internas, brechas operativas y oportunidades de crecimiento; donde según el análisis de PESTEL, el entorno ofrece una oportunidad legal y política gracias a la Ley 1523 de 2012 y el aumento en el presupuesto de la UNGRD, lo cual sustenta la demanda de los servicios, sin embargo, el factor tecnológico exige una próxima digitalización de procesos; con el análisis de cinco fuerzas de Porter podemos concluir que ESS SAS se enfrenta a un entorno competitivo complejo, con retos en diferenciación, innovación y presión por cumplimiento normativo, donde también surge la necesidad de fortalecer su posición mediante la digitalización de servicios; el análisis DOFA deduce que con una fortaleza como experiencia y trayectoria, junto con una cultura organizacional percibida como sólida por gran parte del personal, se presenta una debilidad en la digitalización, debilidad crítica en la claridad estratégica y en la eficiencia operativa, es por esto que el plan estratégico para ESS SAS se fundamenta en estos hallazgos y a partir de este análisis se estructuró un plan de intervención en cinco fases, cada una diseñada para responder directamente a los desafíos detectados.

Las fases del plan de intervención en detalle

Fase 1. Dirección Estratégica y Comunicación Interna

Responde a la debilidad en claridad estratégica y alineación organizacional evidenciada en las encuestas (42,1% de empleados en desacuerdo o neutrales).

El objetivo es fortalecer la claridad estratégica y la alineación organizacional.

En el marco de un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la

empresa debe asegurarse de tener una dirección clara y una comunicación interna efectiva para alcanzar sus objetivos. La falta de alineación estratégica y de canales de comunicación adecuados puede generar confusión, desmotivación y pérdida de rumbo en los equipos de trabajo. Con el fin de abordar estos desafíos, se ha diseñado un plan de acción enfocado en fortalecer la dirección estratégica y la comunicación interna, involucrando a todos los niveles de la organización objeto de estudio como se muestra en la *tabla 19*

Tabla 19

Dirección Estratégica y Comunicación Interna

Acción	Responsable	Indicador	Plazo
Rediseñar la misión, visión y objetivos estratégicos con participación de todos los niveles.	Gerencia General + Comité Estratégico	Documento estratégico actualizado y socializado	2 meses
Implementar un sistema de comunicación interna (boletines, reuniones mensuales, intranet).	Dirección Administrativa	Nivel de comprensión estratégica (encuesta interna) > 80%	3 meses
Capacitar a líderes en liderazgo estratégico y comunicación efectiva.	Talento Humano	N° de líderes capacitados / % de satisfacción	4 meses

Nota. Muestra la fase 1 del plan de acción relacionado con Dirección Estratégica y Comunicación interna

La implementación de esta primera fase del plan de acción en tres frentes clave rediseño de la misión y visión, implementación de un sistema de comunicación interna y capacitación en liderazgo estratégico sentará las bases para una organización más

cohesionada y enfocada en sus objetivos. Al fortalecer la claridad estratégica y la alineación organizacional, la empresa estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos del entorno empresarial y alcanzar el éxito a largo plazo. La participación de todos los niveles y la medición continua de los indicadores establecidos serán fundamentales para garantizar el éxito de esta iniciativa.

Fase 2. Estandarización y Mejora de Procesos Internos

Aborda la falta de estandarización y automatización identificada en la Cadena de Valor y en la percepción heterogénea sobre eficiencia operativa.

El objetivo es optimizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

La eficiencia operativa y la calidad del servicio son fundamentales para el éxito de cualquier organización. En este sentido, la estandarización y mejora de los procesos internos se convierten en una prioridad para optimizar los recursos y brindar un servicio de alta calidad a los clientes. Con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y calidad, se ha diseñado una fase de estandarización y mejora de procesos internos que busca mapear, documentar y optimizar los procesos clave de la organización.

Tabla 20

Estandarización y Mejora de Procesos Internos

Acción	Responsable	Indicador	Plazo
Mapear y documentar los procesos clave (formación, auditoría, asesoría).	Coordinadores de Área	% de procesos documentados	3 meses
Implementar indicadores de gestión (KPI) por proceso.	Dirección de Calidad	N° de procesos con KPI activos	4 meses

Automatizar tareas repetitivas mediante herramientas digitales.	Tecnología + Operaciones	Reducción de tiempos operativos (%)	6 meses
---	--------------------------	-------------------------------------	---------

Nota. Muestra la fase 2 del plan de acción relacionado con estandarización y mejora de Procesos Internos

La implementación de esta fase de estandarización y mejora de procesos internos sentará las bases para una operación más eficiente y un servicio de alta calidad. Al mapear y documentar los procesos clave, implementar indicadores de gestión y automatizar tareas repetitivas, la organización podrá reducir tiempos operativos, mejorar la productividad y brindar un servicio más ágil y efectivo a los clientes. Con estos cambios, la organización estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar sus objetivos de calidad y eficiencia.

Fase 3. Innovación y Transformación Digital

Responde a la baja valoración de la innovación por parte de los directivos (solo 16,7% positiva) y a la amenaza de sustitutos tecnológicos (Cinco Fuerzas de Porter).

El objetivo es modernizar la oferta de valor y fortalecer la competitividad.

En un entorno cada vez más digital y competitivo, la innovación y la transformación digital son clave para modernizar la oferta de valor y fortalecer la competitividad de las organizaciones. La incorporación de tecnologías emergentes y la creación de espacios para la innovación y el desarrollo de nuevas ideas son fundamentales para mantenerse a la vanguardia y ofrecer servicios y productos de alta calidad. Con este objetivo, se ha diseñado una fase de innovación y transformación digital que busca impulsar el desarrollo de soluciones innovadoras y digitales.

Tabla 21*Innovación y Transformación Digital*

Acción	Responsable	Indicador	Plazo
Desarrollar una plataforma de formación virtual (e-learning).	Dirección Académica + TI	Plataforma activa y funcional	5 meses
Incorporar simuladores virtuales y herramientas de IA para entrenamiento.	Innovación + Operaciones	N° de herramientas implementadas	6-9 meses
Crear un comité de innovación con participación de empleados y contratistas.	Gerencia + Talento Humano	N° de propuestas implementadas	Trimestral

Nota. Muestra la fase 3 del plan de acción relacionado con Innovación y Transformación Digital

La implementación de esta fase de innovación y transformación digital permitirá a la organización modernizar su oferta de valor y fortalecer su competitividad en el mercado. La creación de una plataforma de formación virtual, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial y la conformación de un comité de innovación serán clave para impulsar el desarrollo de soluciones innovadoras y digitales. Con estas acciones, la organización estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos del futuro y ofrecer servicios y productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y usuarios.

Fase 4. Marketing Digital y Posicionamiento

Se deriva de la necesidad de diferenciación frente a competidores informales y de fortalecer la propuesta de valor (DOFA).

El objetivo es aumentar la visibilidad y diferenciación en el mercado.

En un mercado cada vez más competitivo y digitalizado, la visibilidad y diferenciación son fundamentales para el éxito de cualquier organización. La implementación de una

estrategia de marketing digital efectiva y la participación en eventos del sector pueden ayudar a aumentar la presencia en el mercado y a posicionar a la organización como líder en su campo. Con este objetivo, se ha diseñado una fase de marketing digital y posicionamiento que busca impulsar la visibilidad y diferenciación de la organización.

Tabla 22

Marketing Digital y Posicionamiento

Acción	Responsable	Indicador	Plazo
Diseñar e implementar una estrategia de marketing digital (SEO, redes, email).	Comunicaciones + Comercial	Aumento de tráfico web y leads	3 meses
Rediseñar el sitio web con enfoque en servicios, testimonios y casos de éxito.	Comunicaciones + TI	Web actualizada y funcional	2 meses
Participar en ferias, congresos y eventos del sector.	Comercial + Dirección	N° de eventos / contactos generados	Semestral

Nota. Muestra la fase 4 del plan de acción relacionado con Marketing Digital y Posicionamiento

La implementación de esta fase de marketing digital y posicionamiento permitirá a la organización aumentar su visibilidad y diferenciación en el mercado. La estrategia de marketing digital, el rediseño del sitio web y la participación en eventos del sector serán clave para atraer nuevos clientes y consolidar la posición de la organización como líder en su campo. Con estas acciones, la organización estará mejor posicionada para alcanzar sus objetivos de crecimiento y consolidación en el mercado.

Fase 5. Gestión del Talento y Cultura Organizacional

Capitaliza la fortaleza cultural identificada (63,2% de empleados totalmente de acuerdo) y busca mitigar los riesgos de fragmentación por el modelo de contratación.

El objetivo es consolidar una cultura sólida, participativa y orientada al aprendizaje.

La gestión del talento y la cultura organizacional son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Una cultura sólida y participativa, orientada al aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores, puede ser un factor clave para impulsar la innovación, la productividad y la satisfacción laboral. Con este objetivo, se ha diseñado una fase de gestión del talento y cultura organizacional que busca consolidar una cultura que valore y reconozca el aporte de todos los colaboradores.

Tabla 23

Gestión del Talento y Cultura Organizacional

Acción	Responsable	Indicador	Plazo
Diseñar un programa de inducción y reinducción para todos los colaboradores.	Talento Humano	% de cobertura del programa	2 meses
Implementar encuestas de clima organizacional y cultura cada 6 meses.	Talento Humano	Nivel de satisfacción > 80%	Semestral
Crear un sistema de reconocimiento a la innovación y desempeño.	Dirección General	N° de reconocimientos entregados	Trimestral

Nota. Muestra la fase 5 del plan de acción relacionado con Gestión del Talento y Cultura Organizacional

La implementación de esta fase de gestión del talento y cultura organizacional permitirá a la organización consolidar una cultura sólida y participativa que valore y reconozca el aporte de todos los colaboradores. El programa de inducción y reinducción, las encuestas de clima organizacional y el sistema de reconocimiento a la innovación y desempeño serán clave para impulsar el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores. Con estas acciones, la organización estará mejor posicionada para atraer y retener el talento, y alcanzar sus objetivos de crecimiento y éxito a largo plazo.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) por Área

La medición y seguimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI) son fundamentales para evaluar el progreso y la efectividad de las estrategias y procesos implementados en una organización. Los KPI permiten identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para impulsar el crecimiento y el éxito. A continuación, se presentan los KPI definidos para las áreas de Dirección Estratégica y Comunicación Interna, y Procesos Internos y Calidad Operativa.

Tabla 24

Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Área	KPI	Fórmula / Unidad	Frecuencia	Meta
Dirección Estratégica y Comunicación Interna	Nivel de comprensión estratégica	% de empleados que comprenden la misión y visión (encuesta)	Semestral	≥ 80%

	Participación en N° de reuniones estratégicas	en N° de asistentes / N° convocados	Mensual	≥ 90%
	Tiempo promedio de respuesta a comunicaciones internas	Horas	Mensual	≤ 24 h
Procesos Internos y Calidad Operativa	Porcentaje de procesos documentados	de N° procesos documentados / Total procesos	Trimestral	100%
	Nivel cumplimiento procedimientos	de N° auditorías de internas sin hallazgos / Total auditorías	Trimestral	≥ 90%
	Tiempo promedio de ejecución servicios	Horas por de servicio	Mensual	Reducción del 15% en 6 meses

Nota. Muestra los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) de la fase 1 y 2 del Plan de Acción

El seguimiento y análisis de estos indicadores clave de desempeño permitirán a la organización evaluar su progreso y efectividad en la implementación de sus estrategias y procesos. Los KPI definidos para las áreas de Dirección Estratégica y Comunicación Interna, y Procesos Internos y Calidad Operativa proporcionarán información valiosa para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y el éxito de la

organización. Al alcanzar las metas establecidas para cada KPI, la organización podrá consolidar su posición en el mercado y mejorar su eficiencia y efectividad.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) por Área (continuación)

La medición y seguimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI) en áreas como Innovación y Tecnología, Marketing Digital y Posicionamiento, y Gestión del Talento y Cultura Organizacional son fundamentales para evaluar el progreso y la efectividad de las estrategias y procesos implementados en una organización. Estos KPI permiten identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para impulsar el crecimiento y el éxito.

Tabla 25

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) por Área (continuación)

Área	KPI	Fórmula / Unidad	Frecuencia	Meta
Innovación y Tecnología	N° de herramientas tecnológicas implementadas	Conteo	Trimestral	≥ 3 nuevas herramientas/año
	Porcentaje de servicios digitalizados	Servicios digitales / Total servicios	Semestral	≥ 60%
	Nivel de satisfacción con plataformas virtuales	Encuesta de usuarios (escala 1-5)	Trimestral	≥ 4.0

Marketing Digital y Posicionamiento	Tráfico web mensual	Visitas únicas	Mensual	+20% en 6 meses
	Tasa de conversión digital	Leads convertidos / Total visitas	Mensual	≥ 5%
	Alcance en redes sociales	Total impresiones / seguidores	Mensual	+15% mensual
Gestión del Talento y Cultura Organizacional	Índice de clima organizacional	Promedio encuesta (escala 1-5)	Semestral	≥ 4.0
	Tasa de rotación de personal	Salidas / Total colaboradores	Anual	≤ 10%
	Participación en programas de formación	N° participantes / Total colaboradores	Trimestral	≥ 80%

Nota. Muestra los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) de la fase 3, 4 y 5 del Plan de Acción

Por lo anterior, el seguimiento y análisis de estos indicadores clave de desempeño permitirán a la organización evaluar su progreso y efectividad en la implementación de sus

estrategias y procesos en áreas clave como la innovación, el marketing digital y la gestión del talento. Al alcanzar las metas establecidas para cada KPI, la organización podrá impulsar su crecimiento, mejorar su posicionamiento en el mercado y consolidar una cultura organizacional sólida y orientada al aprendizaje y el desarrollo de sus colaboradores. Con estos resultados, la organización estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos del futuro y alcanzar el éxito a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) para ESS SAS

La implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI) alineados con las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento es fundamental para evaluar el desempeño y progreso de una organización. Estos indicadores permiten medir la efectividad de las estrategias y procesos implementados, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para impulsar el crecimiento y el éxito.

Tabla 26

El Cuadro de Mando Integral (CMI) para ESS SAS

Perspectiva	Indicador (KPI)	Meta	Frecuencia
Financiera	Tasa de conversión digital	≥ 5%	Mensual
	Tráfico web mensual	+20% en 6 meses	Mensual
	Reducción de tiempos operativos	15% en 6 meses	Trimestral
Clientes	Nivel de satisfacción con plataformas virtuales	≥ 4.0 (escala 1-5)	Trimestral
	Alcance en redes sociales	+15% mensual	Mensual
	Participación en reuniones estratégicas	≥ 90%	Mensual

Procesos internos	Porcentaje de procesos documentados	100%	Trimestral
	Nivel de cumplimiento de procedimientos	≥ 90%	Trimestral
	N° de herramientas tecnológicas implementadas	≥ 3 por año	Trimestral
Aprendizaje y crecimiento	Índice de clima organizacional	≥ 4.0 (escala 1-5)	Semestral
	Participación en programas de formación	≥ 80%	Trimestral
	Nivel de comprensión estratégica	≥ 80%	Semestral

Nota. Muestra el Cuadro de Mando Integral (CMI) para ESS SAS con indicadores KPI, meta a alcanzar y frecuencia temporal

De lo anterior se concluye que, el seguimiento y análisis de estos indicadores clave de desempeño permitirán a la organización evaluar su desempeño de manera integral y tomar decisiones informadas para impulsar su crecimiento y éxito. Al alcanzar las metas establecidas para cada indicador, la organización podrá mejorar su eficiencia financiera, satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizar sus procesos internos y fomentar un ambiente de aprendizaje y crecimiento. Con estos resultados, la organización estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos del futuro y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Presupuesto de implementación

El presente presupuesto corresponde al plan de intervención empresarial diseñado para ESS SAS, en el marco del diagnóstico estratégico realizado en la tesis. Este plan tiene como propósito fortalecer la capacidad organizacional de la empresa mediante la implementación de

cinco fases clave: dirección estratégica, mejora de procesos, transformación digital, marketing y gestión del talento humano.

Cada fase contempla acciones específicas orientadas a mejorar la eficiencia operativa, la innovación, el posicionamiento en el mercado y el clima organizacional. El presupuesto ha sido elaborado con base en estimaciones de costos promedio del mercado, considerando los recursos humanos, tecnológicos y logísticos necesarios para su ejecución. La tabla busca servir como herramienta de planificación financiera, facilitando la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos para el plan estratégico propuesto

Tabla 27

Presupuesto para la implementación de la intervención empresarial

Fase	Acción	Recursos	Costo Estimado (\$)
Fase 1	Rediseño de misión, visión y objetivos	Consultoría estratégica, talleres participativos	\$ 6.000.000
Fase 1	Sistema de comunicación interna	Desarrollo web, diseño gráfico, software	\$ 8.000.000
Fase 1	Capacitación en liderazgo estratégico	Honorarios de facilitadores, materiales	\$ 5.000.000
Fase 2	Mapeo y documentación de procesos	Consultores de procesos, software BPM	\$ 10.000.000

Fase 2	Implementación de KPIs	Desarrollo de dashboards, capacitación	\$ 6.000.000
Fase 2	Automatización de tareas	Licencias de software, desarrollo TI	\$ 12.000.000
Fase 3	Plataforma de formación virtual	LMS, diseño instruccional, hosting	\$ 15.000.000
Fase 3	Simuladores virtuales e IA	Desarrollo o adquisición de software	\$ 20.000.000
Fase 3	Comité de innovación	Incentivos, sesiones de ideación	\$ 3.000.000
Fase 4	Estrategia de marketing digital	Agencia de marketing, campañas	\$ 10.000.000
Fase 4	Rediseño del sitio web	Diseño de experiencia e interfaz de usuario, desarrollo web	\$ 7.000.000
Fase 4	Participación en eventos	Inscripciones, materiales, viáticos	\$ 6.000.000
Fase 5	Programa de inducción/reinducción	Diseño, materiales, sesiones	\$ 4.000.000
Fase 5	Encuestas de clima organizacional	Plataforma, análisis de datos	\$ 3.000.000
Fase 5	Sistema de reconocimiento	Incentivos, comunicación interna	\$ 3.000.000
TOTAL			\$ 118.000.000

Nota. Muestra el presupuesto para las diferentes fases del plan de intervención propuesta para

la empresa ESS SAS. Elaboración propia

El presupuesto total estimado para la implementación del plan asciende a \$118.000.000 pesos colombianos, distribuidos estratégicamente entre las cinco fases propuestas. Esta inversión representa una apuesta por el fortalecimiento integral de ESS SAS, alineada con su visión de crecimiento sostenible y competitividad en el sector de su objeto social.

La ejecución del plan requerirá una gestión rigurosa de los recursos, seguimiento continuo de los indicadores definidos y compromiso de todos los actores involucrados. Se recomienda complementar este presupuesto con un cronograma detallado, fuentes de financiación y mecanismos de evaluación que garanticen la viabilidad y el impacto del proyecto. En conjunto, este esfuerzo contribuirá a consolidar una cultura organizacional innovadora, eficiente y orientada al logro de resultados.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El proceso de intervención estratégica desarrollado para la empresa Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS, permitió comprender con profundidad su situación organizacional, tanto en términos internos como externos. A través del uso de herramientas como el análisis PESTEL, la matriz DOFA, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor, se logró identificar un conjunto de factores que inciden directamente en su desempeño y competitividad. Este diagnóstico evidenció que, si bien la empresa cuenta con una sólida trayectoria técnica y un cumplimiento normativo destacado, enfrenta debilidades estructurales en innovación, digitalización y gestión estratégica.

El análisis de los procesos internos reveló una operación fragmentada, con escasa estandarización y baja automatización, lo que limita la eficiencia operativa y la capacidad de escalar servicios. Esta situación fue corroborada por las percepciones divergentes entre directivos y empleados, especialmente en aspectos como la claridad estratégica, la orientación al cliente y la capacidad de innovación. Estos hallazgos permitieron cumplir el primer y segundo objetivo específico, al realizar un diagnóstico integral del entorno y de los procesos internos de la organización.

En respuesta a este diagnóstico, se diseñó un plan estratégico estructurado en cinco fases, dirección estratégica y comunicación interna, estandarización de procesos, innovación digital, marketing y gestión del talento humano. Cada fase fue formulada con acciones concretas, responsables definidos e indicadores de seguimiento, lo que permitió cumplir el tercer objetivo específico. Este plan no solo responde a las necesidades detectadas, sino que propone una hoja de ruta clara para transformar la organización y consolidar su liderazgo en el sector de gestión del riesgo de desastres.

Finalmente, se propone un sistema de monitoreo y evaluación basado en el Cuadro de

Mando Integral (CMI) y en indicadores clave de desempeño (KPI) por área, lo que da cumplimiento al cuarto objetivo específico. Esta herramienta permitirá a la empresa evaluar el impacto de sus estrategias en tiempo real, fomentar la mejora continua y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

En conjunto, el estudio demuestra que ESS SAS posee una base organizacional sólida, pero requiere avanzar decididamente en transformación digital, diferenciación de servicios, posicionamiento estratégico y gestión del conocimiento. Estas acciones son esenciales para garantizar su sostenibilidad, expandirse a nuevos mercados y contribuir de manera significativa al desarrollo territorial y a la resiliencia frente a desastres en Colombia.

Recomendaciones

Institucionalizar el uso de herramientas de diagnóstico estratégico como PESTEL, DOFA y Porter para monitorear el entorno de manera continua. Esto permitirá anticiparse a cambios regulatorios, identificar oportunidades de expansión, evaluar riesgos emergentes y formular estrategias adaptativas que fortalezcan la resiliencia organizacional.

Estandarizar y automatizar los procesos internos mediante la implementación de tecnologías digitales como Gestión de la Relación con los Clientes (CRM), y Planificación de Recursos Empresariales (ERP), plataformas de gestión documental y simuladores virtuales. Esta transformación permitirá mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos, optimizar recursos y garantizar la calidad en la prestación de servicios.

Ejecutar el plan estratégico en fases, iniciando por la dirección estratégica y comunicación interna.

La participación de todos los niveles jerárquicos será clave para garantizar la apropiación del cambio. Se recomienda realizar talleres de socialización, capacitaciones en liderazgo estratégico y encuestas de seguimiento para evaluar el nivel de comprensión y compromiso.

Invertir en innovación tecnológica mediante el desarrollo de plataformas de formación

virtual (e-learning), incorporación de inteligencia artificial para evaluación de riesgos, simuladores interactivos y sistemas de gestión del conocimiento. Estas herramientas fortalecerán la propuesta de valor, mejorarán la experiencia del cliente y permitirán diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

Implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) con indicadores por área que permitan medir el impacto de las estrategias en tiempo real. Este sistema debe ser revisado periódicamente y ajustado según los resultados obtenidos, promoviendo una cultura de mejora continua, aprendizaje organizacional y toma de decisiones basada en evidencia.

Fortalecer la orientación al cliente mediante programas de fidelización, encuestas de satisfacción, personalización de servicios y seguimiento postventa. La atención al cliente debe convertirse en un eje estratégico que permita consolidar relaciones de largo plazo, mejorar la reputación institucional y aumentar la retención de usuarios.

Desarrollar una estrategia de marketing digital integral que incluya posicionamiento optimización para motores de búsqueda, gestión de redes sociales, campañas de e-mail marketing y participación en eventos del sector. Esta estrategia debe estar alineada con los objetivos institucionales y orientada a aumentar la visibilidad, atraer nuevos clientes y consolidar el liderazgo de la empresa.

Consolidar una cultura organizacional participativa y orientada al aprendizaje mediante programas de inducción, encuestas de clima laboral, sistemas de reconocimiento al desempeño y espacios de co-creación. La gestión del talento debe enfocarse en atraer, retener y desarrollar colaboradores comprometidos con la misión y visión de la empresa.

Referencia

ADOPTA LA POLITICA GENERAL DE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES, LEY 1523 DE 2012 (CONGRESO 24 de ABRIL de 2012). Obtenido de

<https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/1523%20-%202012.pdf>

Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L., & Palacio, K. (2019, 2019/05/15/). An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard. *Expert Systems with Applications*, 122, 351-368. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.01.030>

Ahmad, I., Ahmad, S. B., & Alam, B. (2024). Skills and Strategic Planning: Unveiling the Nexus in SMEs - A Case Study [Article]. *Journal of Intercultural Communication*, 24(1), 43-62. <https://doi.org/10.36923/jicc.v24i1.94>

Alkaraan, F., Elmarzouky, M., Hussainey, K., Venkatesh, V. G., Shi, Y., & Gulko, N. (2024). Reinforcing green business strategies with Industry 4.0 and governance towards sustainability: Natural-resource-based view and dynamic capability [Article]. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 3588-3606. <https://doi.org/10.1002/bse.3665>

Al-Shukri, K. S. (2024). Strategic information planning and performance of SMEs: A structural equation modelling approach [Article]. *Human Systems Management*, 43(3), 341-354. <https://doi.org/10.3233/HSM-230044>

Alvarez T., M. (2006). *Manual de Planeacion Estrategica/ Manual of Strategic Planning*.

Panorama Editorial S.A. De C.V. <https://books.google.com.co/books?id=NKbFooXrnyQC>

- Alzahmi, W., Al-Assaf, K., Alshaikh, R., & Bahroun, Z. (2025). Towards Sustainable ERP Systems: Emerging Trends, Challenges, and Future Pathways [Article]. *Management Systems in Production Engineering*, 33(1), 24-38. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0003>
- Avilés-Sacoto, S. V., Velasco-Tapia, K. C., Avilés-Sacoto, E. C., & Argüello-Herrera, J. I. (2024). Innovating for impact: Proposing quality 4.0 integration to achieve sustainable development goals in microenterprises [Article]. *Business Strategy and Development*, 7(2), Article e371. <https://doi.org/10.1002/bsd2.371>
- Baecker, J., Weking, J., Hein, A., & Krcmar, H. (2025). Organizational data strategy: Unveiling key elements and strategic types [Article]. *Journal of Information Technology*, Article 02683962251343921. <https://doi.org/10.1177/02683962251343921>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial. <https://books.google.com.co/books?id=y0unHnt0KYoC>
- Biloslavo, R., Edgar, D., Aydin, E., & Bulut, C. (2024). Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: a research agenda and guidelines [Article]. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944>
- Burke, W. W., & Noumair, D. A. (2015). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Pearson Education. <https://books.google.com.co/books?id=ezMqBgAAQBAJ>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.

https://books.google.com.co/books?id=65xS_eRwC_gC

Capodagli, S., Ramrattan, D., & McCaskie, A. (2025). Conceptual Framework for Integrating ESG Principles and Risk Management: Enhancing Caribbean Resilience and Sustainability [Article]. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 21(1), 47-61. <https://doi.org/10.47556/J.WJEMSD.21.1.2025.3>

Carayannis, E. G., Dumitrescu, R., Falkowski, T., Papamichail, G., & Zota, N. R. (2025). Enhancing SME resilience through artificial intelligence and strategic foresight: A framework for sustainable competitiveness [Article]. *Technology in Society*, 81, Article 102835. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102835>

Choy, A. (2017). Change management and its impact on organizational performance: Empirical evidence from an Oil & Gas Firm. Society of Petroleum Engineers - SPE Asia Pacific Health, Safety, Security, Environment and Social Responsibility Conference 2017.

CONGRESO DE COLOMBIA. (24 de abril de 2012). LEY 1523 DE 2012. *Diario Oficial 48411 de abril 24 de 2012*. Bogotá, D. C.

Chumaidiyah, E., Maulani Fauzi, P., & Abdulbasah Kamil, A. (2024). Enhancement of SME feasibility through the integration of BMC, functional organization, and SCM [Article]. *Cogent Business and Management*, 11(1), Article 2315678. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315678>

Dağdır, B. D., & Özkan, B. (2024). A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP [Article]. *Journal of*

Cleaner Production, 435, Article 140519. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140519>

Dahal, R. K., Ghimire, B., Gurung, R., Karki, D., & Joshi, S. P. (2024). Management accounting's role in decision-making and efficacy [Article]. *Cogent Business and Management*, 11(1), Article 2433165. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433165>

David, F. R., Carrión, M. Á. S., & Hernández, L. A. V. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

de Vicuña A., J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

<https://books.google.com.co/books?id=blh5CgAAQBAJ>

Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? [Article]. *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101-114.

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2a9233d5-5bc4-4db0-a333-ed3e994defb4%40sessionmgr113&vid=16&hid=125>

Doctors In Business.(22 de septiembre de 2025). Aplicación de la Estrategia de las Cinco Fuerzas de Porter en el Sector Salud. Revista Doctores en Negocios .

<https://www.doctorsinbusinessjournal.com/post/application-of-porter-s-five-force-strategy-in-the-healthcare-industry>

Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS. (27 de 02 de 2009). Misión. DED-001 Misión.

Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS. (28 de 11 de 2008). Visión. DED-002 Visión.

Figueroa M., G., Paladines M., J., Paladines M., J. N., Caicedo P., C., & Romero C., M. (2017).

Modelo de Plan Estratégico de Sistemas para la Gestión y Organización a través de una Plataforma Informática. Editorial Area de Innovación y Desarrollo.

<https://books.google.com.co/books?id=c-mQDqAAQBAJ>

Gallos, J. V., & Schein, E. H. (2017). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. Wiley.

<https://books.google.com.co/books?id=1KAuDwAAQBAJ>

Godinez G., A., & Hernández M., G. (2014). *Planeación Estratégica Total: El método para planeación estratégica preferido*. Lulu.com.

<https://books.google.com.co/books?id=OGDpBgAAQBAJ>

Gress, E. S. H., Reyes, A. O. O., González, J. G., & Armenta, J. R. C. (2017). Proposal of an embedded methodology that uses organizational diagnosis and reengineering: Case of bamboo panel company [Article]. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*, 2(3), 1626-1633. <https://doi.org/10.25046/aj0203202>

Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. SAGE Publications. <https://books.google.com.co/books?id=kO8IL-SJJPYC>

Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2024). Overcoming strategic persistence: Effects of multiple scenario analysis on strategic reorientation [Article]. *Strategic management journal*, 45(8), 1423-1445. <https://doi.org/10.1002/smj.3589>

ISO. (11 de 2018). ISO.org. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22320:ed-2:v1>

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2008). *Costes basados en el tiempo invertido por actividad: Una ruta hacia mayores beneficios*. Deusto.

https://books.google.com.co/books?id=3p9aNp8Mj_sC

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.

<https://books.google.com.co/books?id=QkHs8hMmXA8C>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.

<https://books.google.com.co/books?id=rq5bCsBgPsMC>

Kaya, H. D., & Dikmen, I. (2024). Using System Dynamics to Support Strategic Digitalization Decisions [Article]. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(4), Article 04024009. <https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-14112>

Kumar, R., Dutta, G., & Phanden, R. K. (2024). Digitalization Adoption Barriers in the Context of Sustainability and Operational Excellence: Implications for SMEs [Article]. *EMJ - Engineering Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10429247.2024.2372519>

Ladeira, W. J., Santini, F. D. O., Rasul, T., Cheah, I., Elhajjar, S., Yasin, N., & Akhtar, S. (2024). Big data analytics and the use of artificial intelligence in the services industry: a meta-analysis [Article]. *Service Industries Journal*, 44(15-16), 1117-1144.

<https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2374990>

Lethbridge, J. (2011). *Comprensión de las empresas multinacionales en los sistemas de salud pública, utilizando un marco de ventaja competitiva*. *Salud Global*, 7 (19).

<https://doi.org/10.1186/1744-8603-7-19>

Lusthaus, C. (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*.

Inter-American Development Bank. https://books.google.com.co/books?id=HrfVlz_5HIqC

- Marta, M. S., Anggara, S., Yuniarsih, T., & Sobandi, A. (2024). Strategic planning and organizational performance in food business: The role of organizational trust and pandemic planning [Article]. *Human Systems Management*, 43(2), 149-164.
<https://doi.org/10.3233/HSM-220145>
- MINSALUD. (01 de 2025). *MINISTERIO DE SALUD*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/indicador.aspx>
- MINTRABAJO. (26 de 05 de 2015). .Decreto 1072 de 2015. Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. bogota, Ministerio de Trabajo. (2015).Decreto 1072 de 2015. Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Recuperado de, COLOMBIA. Obtenido de <https://egresados.bogota.unal.edu.co/files/normatividad/Decreto%201072%20de%202015.pdf>
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
<https://books.google.com.co/books?id=LuWJnzcaqCMC>
- Novelli, E., & Spina, C. (2024). Making business model decisions like scientists: Strategic commitment, uncertainty, and economic performance [Article]. *Strategic management journal*, 45(13), 2642-2695. <https://doi.org/10.1002/smj.3636>
- ONU. (2015). *Obejtivos de Desarrollo Sostenible: 17 Objetivos para Transformar nuestro Mundo*. un.org. Retrieved 15 dd marzo from <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ojha, D., Patel, P. C., & Parida, V. (2023). Virtual integration in SMEs: The digitalization circuitry of dynamic strategic planning for SMEs [Article]. *International Journal of Information Management*, 73, Article 102657. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102657>

- Orjatsalo, J., Hussinki, H., & Stoklasa, J. (2025). Business analytics in managerial decision-making: top management perceptions [Article]. *Measuring Business Excellence*, 29(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2023-0130>
- Parlamento-Andino. (2017). Marco Normativo Para la gestion del Riesgo de Desastres. *Marco Normativo Para la gestion del Riesgo de Desastres*, (pág. 63). bogota. Obtenido de https://biblioteca-parlamentoandino.janium.net/janium/Referen/Marco_Normativo_para_la_Gestion_del_Riesgo_de_Desastres.pdf
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria. <https://books.google.com.co/books?id=wV4JDAAAQBAJ>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Grupo Planeta. <https://books.google.com.co/books?id=8wE2DwAAQBAJ>
- Reyes, O. (2012). *Planeacion Estrategica para Alta Direccion*. AuthorHouse.
- Rice, J., Martin, N., Raziq, M. M., Memon, M. A., & Fieger, P. (2024). Strategic planning, budget monitoring and growth optimism: evidence from Australian SMEs [Article]. *European Business Review*, 36(6), 962-980. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2023-0285>
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. 50Minutos.es. <https://books.google.com.co/books?id=W3AODAAAQBAJ>
- Rothwell, W. J., Stopper, A. L. M., & Myers, J. L. (2017). *Assessment and Diagnosis for Organization Development: Powerful Tools and Perspectives for the OD Practitioner*. Taylor & Francis. <https://books.google.com.co/books?id=5D6EDgAAQBAJ>

Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2023). Social Media Engagement, Organizational Agility and Digitalization Strategic Plan to Improve SMEs' Performance [Article]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766-3775.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3085977>

Saldarriaga Salazar, M. E., & Rengifo Acosta, A. V. (2024). Strategic planning: tool for the success of Colombian microenterprises [Article]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(12), 1650-1666. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.48>

Sampieri, R. H., Romo, A. C., Torres, C. P. M., & Valencia, S. M. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Shanahan, J., Adam, F., & O'Reilly, S. (2025). A Research Agenda for Strategic Alignment in Sales and Operations Planning [Article]. *IEEE Engineering Management Review*, 53(2), 41-62. <https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3421914>

Tarride, M. I., Zamorano, R. A., Varela, S. N., & González, M. J. (2008). Healthy organizations: Toward a diagnostic method [Article]. *Kybernetes*, 37(8), 1120-1150.
<https://doi.org/10.1108/03684920810884946>

Torres, H., Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
<https://books.google.com.co/books?id=NNThBAAAQBAJ>

UNGRD. (31 de 01 de 2015). Informe de Cierre Presupuestal vigencia 2023. Informe de Cierre Presupuestal. Bogota. Obtenido de
<https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Presupuesto/2023/Informe-cierre-presupuestal-2023.pdf>

UNGRD. (31 de 01 de 2024). Informe de Cierre Presupuestal vigencia 2023. Informe de Cierre

- Presupuestal. Bogota. Obtenido de <https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Presupuesto/2023/Informe-cierre-presupuestal-2023.pdf>
- UNGRD. (31 de enero de 2025). *Informe de Cierre presupuestal vigencia 2024*. Obtenido de <https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Presupuesto/2024/Informe-de-Cierre-de-Ejecucion-Presupuestal.pdf>
- United Nations. (2015). *Distribuir ayuda humanitaria*. Obtenido de <https://www.un.org/es/our-work/deliver-humanitarian-aid>
- United Nations. (2015). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo*. Sendai (Japón). Obtenido de Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo
- White, D. B. (2000). Instituting organizational learning for quality improvement through strategic planning nominal group processes [Article]. *Journal for healthcare quality : official publication of the National Association for Healthcare Quality*, 22(5), 13-18. <https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.2000.tb00147.x>
- Williams, R. I., Jr., Smith, A., Aaron, J. R., Manley, S. C., & McDowell, W. C. (2019). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach [Article]. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1677488>
- Wu, C. W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs) [Article]. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, Article 123142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142>
- Xin, B., Song, Y., Peng, W., & Tan, H. (2025). Virtual-physical alliance in the metaverse

ecosystem: Business model evolution and optimal deployment of knowledge management strategy [Article]. *Technology in Society*, 82, Article 102955. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102955>

Yoshikuni, A. C. (2024). The innovation ambidexterity enabled through business process performance and information systems strategy: an empirical study by strategy-as-practice perspective [Article]. *International Journal of Business Innovation and Research*, 33(1), 118-136. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2024.135939>

Congreso de Colombia. (24 de 04 de 2012). Ley 1523 de 2012. Bogotá.

DANE. (28 de 10 de 2025). *DANE.GOV.CO*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>

Drucker, P. (1985). *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo.

Ministerio del Trabajo. (24 de 12 de 2024). Bogotá.

OECD. (2019). *Risk Governance Scan*. Paris. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/07/risk-governance-scan-of-colombia_dcd22986/eeb81954-en.pdf?utm_source=chatgpt.com

Piñeros, M., & Cepeda, C. (2013). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/12d02c6e-ad69-4cc7-96f9-10027a6b30a7/content>

Piñeros, Magnolia; Capeda, Fabián. (2013). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/12d02c6e-ad69-4cc7-96f9-10027a6b30a7/content>

Anexos

Anexo A. Formato de encuesta aplicada a Directivos

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN					
Diagnóstico Organizacional Empresa: Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS					
Nombre del Evaluador:		Rol del evaluador:		Fecha de evaluación: DD/MM/AA	
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>					
A. Cultura Organizacional					
	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La cultura organizacional de la empresa está claramente definida			
	2	Los valores corporativos son compartidos por la mayoría del equipo			
	3	Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones			
B. Procesos Internos					
	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Los procesos clave de la empresa están claramente identificados			
	2	Existen procedimientos documentados para las actividades			
	3	Se utilizan herramientas e indicadores para hacer seguimiento a los procesos.			
		Observaciones			
C. Gestión Estratégica					
	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La empresa cuenta con un plan estratégico formal.			
	2	La misión y visión son conocidas por el equipo.			
	3	Se hace seguimiento a los objetivos estratégicos.			
		Observaciones			
D. Entorno y Competencia					
	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La empresa identifica oportunidades en el entorno.			
	2	Se reconocen las amenazas del entorno y se gestionan adecuadamente.			
	3	La empresa monitorea regularmente a sus competidores.			
		Observaciones			
E. Innovación y Tecnología					
	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La empresa está abierta a adoptar nuevas tecnologías.			
	2	Se han implementado innovaciones en productos o servicios recientemente.			
	3	Existen barreras internas que dificultan la innovación.			

Anexo B. Formato de encuesta aplicada a Empleados

Diagnóstico Organizacional Empresa: Emergencias Seguridad y Soporte ESS SAS						
Nombre del Evaluador:		Rol del evaluador:		Fecha de evaluación: DD/MM/AA		
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>						
Sección A: Claridad Estratégica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Conozco la misión y visión de la empresa.				
	2	Los objetivos estratégicos de la empresa son claros para mí.				
	3	La empresa comunica de forma efectiva sus metas y prioridades.				
		Observaciones				
Sección B: Eficiencia Operativa		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Los procesos internos están bien definidos y documentados				
	2	Las tareas se ejecutan de manera eficiente y sin reprocesos.				
	3	Se cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las funciones.				
		Observaciones				
Sección C: Innovación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La empresa promueve la generación de nuevas ideas.				
	2	Se han implementado mejoras o innovaciones en los últimos 12 meses.				
	3	Se fomenta el uso de tecnologías para mejorar los servicios.				
		Observaciones				
Sección D: Cultura Organizacional		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Existe un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.				
	2	Me siento motivado y comprometido con la empresa.				
	3	Se reconocen y valoran los aportes del personal.				
		Observaciones				
Sección E: Orientación al Cliente		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La empresa se preocupa por entender las necesidades del cliente				
	2	Se hace seguimiento a la satisfacción del cliente				
	3	Se promueve la mejora continua en la atención al cliente.				
		Observaciones				