



Modelo de Direccionamiento Estratégico para el Grupo Empresarial AIS/Logytec

**Carlos Alberto Arbeláez
Olga Rincón Galvis**

Universidad EAN
Facultad De Administración, Finanzas Y Ciencias Económicas
MBA – Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2022

Modelo de Direccionamiento Estratégico para el Grupo Empresarial Apoyos Integrales en Salud - AIS/Logytec

**Carlos Alberto Arbeláez
Olga Rincón Galvis**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):
Hernán Monroy Orjuela

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad De Administración, Finanzas Y Ciencias Económicas
MBA – Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de
grado

Bogotá D.C. 11 - noviembre – 2022

Dedicatoria

A mis padres porque han sido mi ejemplo de vida y a mis hijos por su apoyo y amor incondicional.

Olga Rincón.

A mi esposa por acompañarme y ayudarme a cumplir esta meta. Su paciencia y soporte fueron determinantes.

Carlos Arbeláez.

V ~

~

Modelo de Direccionamiento Estratégico para el Grupo
Empresarial AIS/Logytec

Agradecimientos

Agradezco a Dios por concederme grandes bendiciones, a mis padres por su invaluable afecto y ejemplo de vida, a mis hijos por su comprensión, apoyo y amor incondicional, a mi familia, mis docentes y amigos por contribuir a convertir en realidad este gran sueño y por último a los directivos de la empresa AIS/Logytec participar con transparencia y sin restricción para llevar a cabo este trabajo.

Olga Rincón Galvis

Agradecimientos a mi esposa y familia por comprender que el tiempo era vital para llevar este proceso, a nuestro tutor Hernán Monroy Orjuela por transmitirnos su conocimiento y direccionarnos con calidad. A Kaeser compresores por facilitarme parte de los recursos para llevar a cabo esta maestría y a la universidad EAN por permitirme ingresar al programa de MBA.

Carlos Alberto Arbeláez



Resumen

Esta investigación muestra el desarrollo de un modelo de direccionamiento estratégico para el grupo empresarial Apoyos Integrales en Salud/Logytec (AIS/Logytec). Inicialmente indica el planteamiento del problema y la justificación de la investigación, y a continuación presenta un marco de referencia como soporte teórico para resolver el problema planteado. Luego se encuentra una descripción de la empresa objeto de estudio y a continuación el diseño metodológico utilizado en la investigación.

Para la etapa de diagnóstico se tiene en cuenta el análisis externo e interno, los cuales utilizan herramientas estructuradas como son el PESTEL y el PENTEX respectivamente, las cuales llevan a identificar el contexto en el cual se desenvuelve la organización. Posteriormente se realiza el análisis estadístico de los resultados en donde se identifica la relación de las variables del estudio y se identifican aspectos relevantes para generar el plan de intervención para la organización.

El plan de intervención propuesto toma en cuenta herramientas que soportan las acciones, basadas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas a través de la aplicación de las matrices EFI, EFE y DOFA. El análisis de la competencia se sustenta en la aplicación de la matriz MPC y las estrategias a tener en cuenta para el desarrollo organizacional se establecen en la matriz MPEC.

Una vez analizados los datos obtenidos en estas matrices se propone la intervención teniendo en cuenta las perspectivas del Balanced Score Card, esta propuesta se resume en el cuadro de mando integral para seguimiento y control, que cuenta además con un presupuesto estimado para su implementación.

VII ~	Modelo de Direccionamiento Estratégico para el Grupo Empresarial AIS/Logytec
-------	---

Finalmente se presentan las recomendaciones para la empresa objeto de estudio en las que se hace énfasis en la importancia de acoger el modelo de direccionamiento estratégico obtenido en el presente estudio de investigación.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, modelo, contexto organizacional, intervención, investigación, PENTEX.



Abstract

This research shows the development of a strategic management model for the business group Apoyos Integrales en Salud /Logytec (AIS/Logytec). Initially, it indicates the problem statement and the justification of the research, and then presents a frame of reference as theoretical support to solve the problem posed. This is followed by a description of the company under study and then the methodological design used in the research.

For the diagnostic stage, the external and internal analysis was considered, using structured tools such as PESTEL and PENTEX, which lead to identify the context in which the organization operates. Subsequently, the statistical analysis of the results is carried out, where the relationship of the variables of the study is identified and relevant aspects are identified to generate the intervention plan for the organization.

The proposed intervention plan considers tools that support the actions, based on strengths, weaknesses, opportunities and threats found through the application of the EFI, EFE and DOFA matrices. The analysis of the competition is based on the application of the MPC matrix and the strategies to be considered for organizational development are established in the MPEC matrix.

Once the data obtained in these matrices have been analyzed, the intervention is proposed considering the perspectives of the Balanced Score Card and, finally, this proposal is summarized in the balanced scorecard for monitoring and control, which also has an estimated budget for its implementation.

IX ~

~

Modelo de Direccionamiento Estratégico para el Grupo
Empresarial AIS/Logytec

Finally, recommendations for the company under study are presented, emphasizing the importance of adopting the strategic direction model obtained in this research study.

Keywords: Strategic direction, model, organizational context, intervention, research, PENTEX.



Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCIÓN	14
2. OBJETIVOS.....	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	21
5. MARCO INSTITUCIONAL	55
6. DISEÑO METODOLÓGICO	69
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	83
ANÁLISIS EXTERNO.....	83
APLICACIÓN DEL PESTEL.....	83
ANÁLISIS INTERNO.....	94
PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS PENTEX.....	94
ANÁLISIS DE DATOS PENTEX.....	97
8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	110
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	150
10. REFERENCIAS.....	154
ANEXOS	165

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
FIGURA 1. MATRIZ DE ANSOFF.....	26
FIGURA 2. MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA FRED DAVID	34
FIGURA 3. MODELO DE WHEELEN Y HUNGER	36
FIGURA 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	39
FIGURA 5. EJEMPLO MATRIZ EFE.....	42
FIGURA 6. EJEMPLO MATRIZ EFI.	44
FIGURA 7. MATRIZ DOFA	46
FIGURA 8. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	49
FIGURA 9. MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	51
FIGURA 10. ORGANIGRAMA AIS/LOGYTEC.....	60
FIGURA 11. GASTO EN EL SECTOR SALUD POR AÑOS EN MILES DE MILLONES.	65
FIGURA 12. PARTICIPACIÓN PRODUCCIÓN ANUAL SECTOR SALUD VS. PIB NACIONAL.	67
FIGURA 13. MODELO PESTEL.	71
FIGURA 14. RESULTADO COMPONENTES ORGANIZACIONALES EN AIS/LOGYTEC.	96
FIGURA 15. RESULTADOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	98
FIGURA 16. RESULTADOS GESTIÓN DE MERCADOS.....	99
FIGURA 17. RESULTADOS GESTIÓN HUMANA.....	101
FIGURA 18. RESULTADOS FINANZAS.	103
FIGURA 19. RESULTADOS INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO.	105
FIGURA 20. RESULTADOS OPERACIONES.	106



Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
TABLA 1. DOS VISIONES ALTERNATIVAS DE LA ESTRATEGIA	27
TABLA 2. TIPOS DE ESTRATEGIA	30
TABLA 3. PRODUCTOS Y SERVICIOS AIS/LOGYTEC	62
TABLA 4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS DIFERENTES ESTADIOS DE DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.	76
TABLA 5. FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN.	79
TABLA 6. VARIABLES Y COMPONENTES PENTEX	82
TABLA 7. ANÁLISIS EXTERNO - APLICACIÓN DEL PESTEL.	85
TABLA 8. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS A PARTIR DE PESTEL AIS/ LOGYTEC.	88
TABLA 9. VALOR PORCENTUAL DE LOS FACTORES PESTEL.	89
TABLA 10. COMPARATIVO PENTEX GRUPO AIS/LOGYTEC.	95
TABLA 11. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DERIVADAS DEL PENTEX.	108
TABLA 12. MATRIZ DOFA AIS/LOGYTEC.....	112
TABLA 13. MATRIZ EFE AIS/LOGYTEC.	113
TABLA 14. MATRIZ EFI AIS/LOGYTEC	116
TABLA 15. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC - AIS LOGYTEC.....	121
TABLA 16. MATRIZ MPEC AIS/LOGYTEC.....	124
TABLA 17. PROYECTO: MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.	130
TABLA 18. PROYECTO: GESTIÓN DE MARCADOS PARA CAPTAR NUEVOS CLIENTES.....	131
TABLA 19. PROYECTO: GESTIÓN TECNOLÓGICA PARA EL USUARIO.	132
TABLA 20. BALANCED SCORE CARD AIS/LOGYTEC.	136

Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

TABLA 21. PROPUESTA DE PLANES DE ACCIÓN. 144

TABLA 22. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN. 147



1. Introducción

El grupo empresarial AIS/Logytec nace en el año 2010 como una organización que inicialmente se enfocó en el sector salud, realizando actividades de apoyo logístico, con la entrega de resultados médicos en el domicilio de los pacientes, y luego con un modelo de call center y servicio de central de camilleros con apoyo tecnológico para optimización de tiempos y recursos. Desde entonces ha tenido un crecimiento importante pasando de un solo servicio prestado a seis en la actualidad y vincular a más de 150 empleados. Hoy en día presta servicios de camilleros, call center, mantenimiento de infraestructura, ingeniería biomédica, atención al cliente en recepciones y mensajería, como los principales, y está incursionando en prestación de servicios generales. (Manual de Calidad AIS /Logytec, 2019).

La empresa pertenece al sector logístico y funciona a través de tercerización de servicios, opción que constituye una alternativa por la que han venido optando las instituciones de salud, para dedicarse a sus servicios misionales y enfocarse principalmente en la atención de pacientes. Es así como los fundadores de la empresa vieron una posibilidad de negocio en la tercerización o servicios prestados por outsourcing para hospitales. La tercerización es la contratación de recursos, bienes y capacidades a través de un tercero que cumpla con criterios evaluables como riesgo, costo y volumen de la operación, que se traducen en calidad del servicio o producto. (Bravand, 2007). También se considera como una estrategia empresarial para mejorar las relaciones con los clientes que no solo es aplicable a las grandes empresas, sino que se ha mostrado como alternativa para las Pymes. (Saíz J y Delgadillo, 2005). El outsourcing constituye una herramienta de gestión muy utilizada para la contratación no

solo en grandes empresas sino también en medianas y pequeñas por su versatilidad. (Fórneas, 2008).

A través del tiempo, AIS /Logytec fue evidenciando que en el sector salud había grandes oportunidades de crecimiento en servicios, pero los pagos a proveedores eran prolongados, por lo cual la cartera podía estar a 60 o incluso a 90 días. Esto era insostenible y fue la razón para buscar nuevos clientes en otros sectores de la economía, sin embargo, no tenía un foco claro ni una estrategia planteada para cumplir este fin. Según (Vargas, 2019), en los últimos 5 años, en Colombia se ha presentado un aumento de cerca de un 60% en la contratación de estos servicios, gracias al valor agregado que ofrecen. Este tipo de negocio ha generado la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra que adicionalmente tienen un impacto social, brindan mayor agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos, mejoran tiempos y movimientos del personal e inclusive pueden reflejar beneficios de reducción de costos para el contratante.

En su intención de crecer, AIS/Logytec fue asumiendo cada vez más servicios con los clientes actuales, implementó nuevas operaciones con actividades específicas, especialmente proveer personal de reemplazos y soportar algunas contingencias. Esto ha sido positivo en materia financiera, sin embargo, su crecimiento se percibe como desordenado por sus mismos propietarios, debido a que cada unidad funcional trabaja por sus objetivos propios y no en función de la empresa como un todo. Actualmente se percibe una limitación para adquirir nuevos clientes y una gran dependencia de los actuales. Adicional a esto, al ser un grupo empresarial, está duplicando esfuerzos y recursos en algunas áreas que podrían volverse más eficientes con una reingeniería de



los procesos, teniendo eso sí muy claro, a qué punto se quiere llevar el nivel de la organización.

A pesar de estos inconvenientes, el grupo AIS/Logytec ha venido trabajando en implementar procesos más organizados y ve como una oportunidad, realizar una mejora en su gestión administrativa porque es consciente que, aunque tiene definida su misión, visión y valores, no evidencia aún un método definido y articulado en su direccionamiento estratégico y esto le ha afectado para poder incursionar en nuevos mercados. Para mejorar estas limitaciones, la empresa ha invertido en capacitaciones de sus directivos y en asesorías de calidad, sin embargo, es consciente que un direccionamiento estratégico bien estructurado le puede permitir no depender solo de algunos clientes y crecer de forma modesta, sino crear una oferta de valor con una hoja de ruta clara para alcanzar su visión.

De acuerdo con los antecedentes anteriormente descritos, se evidencia que el Grupo AIS/Logytec, no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita proyectar sus objetivos organizacionales a mediano y largo plazo. Esto le ha generado pérdida de posicionamiento en el mercado debido al crecimiento permanente de los competidores que ofertan los mismos servicios y, en consecuencia, también ha limitado su crecimiento y expansión. Esto llevó a formular la siguiente pregunta: ¿Puede el Grupo AIS/Logytec proyectar sus objetivos organizacionales a mediano y largo plazo, a partir de un modelo de direccionamiento estratégico que le permita mejorar su participación en el mercado?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para el grupo empresarial AIS/Logytec.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para formular un modelo de direccionamiento estratégico para el Grupo AIS/Logytec.
- Realizar el análisis situacional del Grupo AIS/Logytec para conocer la situación actual y oportunidades de mejora.
- Estructurar un modelo de direccionamiento estratégico que se adapte a las necesidades del Grupo AIS/Logytec.
- Proponer un plan de implementación para el modelo de direccionamiento estratégico.



3. Justificación

Algunas organizaciones han aplicado la tercerización en diferentes áreas de apoyo como mantenimiento, tecnología de la información, áreas contables, entre otras, lo cual ha traído beneficios en general en la mayoría de los casos. Entre las áreas que más han utilizado la tercerización se encuentra la cadena de distribución, la cual apoya los procesos productivos, disminuye costos y optimiza la tarea en sí misma de la distribución, de manera que, aunque la tercerización implica riesgos, también puede representar una estrategia organizacional positiva que posiciona la organización ante su competencia en el mercado. (Montoya, 2016).

La globalización y el acceso a la información permiten perfeccionar más rápidamente las competencias por parte de los prestadores de los servicios y tener un control exacto de la calidad y efectivo por parte de los contratantes (Cartagena, 2018).

Según González, Ortiz y Verdugo (2019), un direccionamiento estratégico adecuado, aumenta sustancialmente la probabilidad del éxito a la hora de obtener resultados, debido a, que este permite a las empresas que lo implementan correctamente, dar un salto de calidad superior y, en consecuencia, lograr una mayor eficiencia y eficacia. El grupo AIS/Logytec genera su actividad económica en la prestación de servicios logísticos y suministro de personal operativo en los sectores de la salud y comercial, logrando así, desarrollar un portafolio de clientes específico. Sin embargo, actualmente no tiene un modelo de direccionamiento estandarizado, que le permita operar de una manera más eficiente y coordinada, logrando así, optimizar los recursos y apuntar al desarrollo de nuevos mercados o industrias.

Para el grupo AIS/Logytec, la creación de un modelo de direccionamiento estratégico proporcionará un enfoque sistemático interno en la organización y aumentará la probabilidad de éxito en el alcance de los objetivos planteados lo cual, conllevará a un desarrollo sostenible en el tiempo y a la expansión del negocio dentro del sector salud y comercial. La experiencia, conocimientos y calidad del servicio, forman los aspectos primarios y cualidades que permitirán generar un factor diferenciador y competitivo en el mercado que, asociado al direccionamiento estratégico permitirá optimizar los tiempos de respuesta e incrementar la satisfacción de sus clientes. Esto permitirá que los servicios ofrecidos por el grupo tengan un valor agregado y sean identificados por los clientes por su alto nivel de calidad.

Como lo expresa Blandón (2018), una organización contrata servicios a través de outsourcing para optimizar los costos de las operaciones, en las cuales incurren al hacer contratación directa, y a la vez mejorar la eficacia en las actividades al contratar a expertos en las mismas, lo cual le permite enfocarse en sus objetivos estratégicos. Estas actividades pueden diseñarse para cumplir metas a corto, mediano o largo plazo y esto depende netamente de los objetivos de la organización. (Baracaldo, 2018).

Para su elaboración, es clave la capacidad de gestión y proyección del gerente o dirección general, así como el impulso de la confianza entre los colaboradores que hacen parte integral de las organizaciones (Arbaiza, 2018). De acuerdo con lo anteriormente mencionado, para el caso de la empresa objeto de estudio, la implementación de un direccionamiento estratégico representa una alta probabilidad de éxito, debido a que la necesidad se deriva directamente de la dirección general de la organización, la cual requiere claridad en las operaciones y conocer el cumplimiento de metas a corto,



mediano o largo plazo alineadas con los objetivos de la organización. Lo anterior constituye un reto para el gerente o el director general, así como generar confianza en los colaboradores tanto de la organización como del outsourcing para lograr una adecuada coordinación. (Arbaiza, 2018).

Esto implica también que el acceso a la información y data necesaria para cuantificar y cualificar será facilitado por la gerencia y, en consecuencia, las etapas de implementación también adoptarán una dinámica propia del negocio lo que podrá garantizar resultados en el corto plazo. La estrategia de implementación del modelo partirá desde la gerencia administrativa para pasar por cada una de las direcciones de negocios hasta finalmente impactar la totalidad del personal perteneciente a la organización.

En el caso de AIS/Logytec es determinante y esencial la correcta disposición y dinámica de cara a los cambios que pueda suponer este modelo, así como la gestión del cambio que se convertirá en parte determinante para la implementación y la alta competencia de las personas que lideren los procesos. De igual manera se logrará ese nivel transformacional que busca el grupo empresarial para alcanzar los objetivos de mayor impacto.

4. Marco de referencia

El marco de referencia del presente trabajo pretende fundamentar el problema planteado a partir de la consulta de teorías y modelos conceptuales existentes en la literatura, relacionados con los principales temas de estudio y de esta forma, realizar un abordaje integral y consistente del trabajo propuesto. Se presentan a continuación:

4.1 La Estrategia

El concepto de estrategia se ha utilizado de diferentes formas de acuerdo con el contexto, por tal razón es importante conocer la historia para entender como ha sido su evolución, de manera que se puedan identificar elementos que han constituido aportes para la construcción del concepto actual de estrategia en el ámbito empresarial.

De acuerdo con la real academia de la lengua (2021), la palabra proviene del latín *strategia*, que quiere decir, provincia bajo el mando de un general, y este del griego. στρατηγία *stratēgía*, 'oficio del general', der. de στρατηγός *stratēgós*, que significa, general. Es decir que, su significado está vinculado con la planeación, la táctica y la toma de ventajas sobre el adversario (Morillo, 2012).

Este concepto fue usado durante años por los ejércitos para hacer referencia a los planes basados en las ventajas propias y en las debilidades del enemigo que buscaban mantenerse en secreto y así ganar las batallas (Koontz, 2012). En la cultura griega (siglo V a.C.), la Asamblea se encargaba de decidir hasta los mínimos detalles de la guerra y estaba conformada por los estrategos, quienes eran personas capacitadas para



organizar diferentes instancias en el ámbito político y reconocidos como personas influyentes en la ciudad. En Roma, otra de las culturas relevantes en la antigüedad, evolucionaron y mejoraron las tácticas que los griegos aplicaban en el campo de batalla, dando lugar a la principal evolución en materia de líneas de formación de ataque y defensa como fue la organización de las legiones. Estos grupos constituían la unidad militar básica de la antigua Roma y se organizaban de manera disciplinada y coordinada por un líder con mayor experiencia en el campo de batalla (Sánchez, 2013).

Según Rivera y Malaver (2011), en China, el filósofo y militar Sun Tzu (400-340 A.C), quien es un referente para los estrategas empresariales en la actualidad, daba mayor importancia a la racionalidad y a la planificación de las operaciones militares porque para él lo fundamental era contar con la información completa del enemigo y así poder hacer una rápida toma de decisiones en función de la acción. En su libro *El Arte de la Guerra*, escrito en el siglo II A.C, Sun Tzu trata temas sobre cómo ser consecuente y disciplinado, sobre la justicia aplicada a los subalternos, a los enemigos, y también sobre cómo ganar la guerra evitando la batalla (Palacios, 2010). Algunos textos de gestión administrativa han adaptado los conceptos de este texto para ampliar su aplicación, es así que los términos que se usaban en la estrategia de guerra ahora son utilizados por las empresas por ejemplo armamento se cambia por recursos, o enemigo por competencia. (Ampuero, 2017)

En la edad media, el aspecto más relevante estuvo marcado por la realización de ocho cruzadas con el objetivo de recuperar Tierra Santa en manos de los musulmanes. La estrategia en este momento permitió penetrar imponentes estructuras en las ciudades, los castillos, para controlar sus territorios, población, comercio, entre otros (Sánchez, 2013). En ese momento fue necesario pagar a los soldados con una remuneración pues

ahora había un interés económico más que político y la estrategia migra al ámbito productivo debido a que se incrementó el interés por aspectos relacionados con incentivos económicos a través de un salario. (Briceño, 2012). En la edad moderna (1493 d.C - 1789 d.C), hubo una gran difusión de las armas de fuego lo que constituyó un factor determinante en la revolución militar. La principal estrategia fue hacer que las guerras modernas fueran guerras de asedio y por tanto muy prolongadas hasta vencer al enemigo por agotamiento o hambre (Sánchez, 2013).

Según Maldonado, Benavides y Buenaño (2017), en la edad contemporánea el filósofo y militar Carl Von Clausewitz (1780 -1831), hace énfasis en que la estrategia debe tener un propósito para cada acción y estas deben estar en concordancia con el objetivo final que se pretende conseguir. Para él la disciplina es un requisito para una buena organización y definió tres aspectos fundamentales en la estrategia: los pueblos, los ejércitos y los gobiernos, conceptos que relacionó a la vez con los de táctica, estrategia y política. Pero fue en la Segunda Guerra Mundial donde se materializaron estos conceptos y se agregaron cuatro nuevos: la sorpresa, la rapidez, el control de las zonas de producción y el dominio del espacio aéreo, este último gracias al invento de los hermanos Wright, el aeroplano (1903). Incorporar la sorpresa como factor determinante para resolver los conflictos, permitió tomar ventaja en tiempo y lugar. La bomba de Hiroshima y Nagasaki representó la relevancia del uso de la tecnología para la guerra, pero además la trascendencia del estratega que actúa con cabeza fría para lograr su objetivo principal (Sánchez, 2013).

Como se ha identificado en esta revisión, en el concepto de estrategia se hace alusión constantemente a la guerra y a los elementos conceptuales bajo un contexto



histórico, los cuáles al ser retomados y adaptados a nivel organizacional, facilitan la forma de trazar un plan, un norte en el ambiente organizacional, para lograr satisfactoriamente los objetivos y entender cuáles son las bases para la estrategia empresarial.

4.2. La Estrategia en las organizaciones

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos. Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para lograrlos (Bittar, 2011). Es decir, las estrategias son los “medios” o acciones que le permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos planeados, pero, la ausencia de ella, le garantiza a las mismas, un rumbo sin norte, con baja competitiva y un desempeño inferior. Por tal motivo la creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria. Alfred Chandler (1962), define la planeación como la determinación de las metas y objetivos de largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la consecución de recursos necesarios para lograr esas metas.

Para Peter Drucker (1954), la información es la base primaria para definir una estrategia adecuada y por eso la define cómo la organización da la información cuantitativa y cualitativa, de tal forma que esta permita tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, ya que, las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en la experiencia o intuición que pueda tener un gerente, la cual no en todos funciona. Kenneth Andrews (1980), logra combinar las ideas de Chandler y Drucker en su definición de estrategia indicando que esta es el patrón de los objetivos, propósito y

metas, y definen en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

Igor Ansoff (1965), afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, de tal manera que definan la naturaleza de los negocios que tiene la organización y los negocios que planea para el futuro. Muchos de sus conceptos se resumen en dos de sus célebres frases: “la clave de la estrategia es reconocer que, si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente”, y “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”. Ansoff creó una matriz que permite conocer las opciones que tiene una organización para su crecimiento y desarrollo.



Figura 1. *Matriz de Ansoff*

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Lanzamiento nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia – Adaptación hecha del artículo *Strategies for Diversification*, (1957), Harvard Business Review.

Michael Porter (1980), describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas (entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales) que él define como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. También plantea tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño que los competidores en una industria, las cuales son: Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque y concentración.

Tabla 1. *Dos visiones alternativas de la estrategia*

El modelo estratégico implícito de la última década	La ventaja competitiva sustentable
Una posición competitiva ideal en el sector.	Posición competitiva única de la compañía
Benchmarking de todas las actividades y lograr la mejor práctica.	Actividades adaptadas a la estrategia
Tercerización y alianzas agresivas para conseguir eficiencias.	Claros trade-offs y elecciones en relación con los competidores
Las ventajas descansan en unos pocos factores de éxito, recursos cruciales y competencias centrales.	La ventaja competitiva surge del alcance de todas las actividades
Flexibilidad y respuestas rápidas frente a todos los cambios competitivos y del mercado.	La sustentabilidad proviene del sistema de actividades, no de las partes
	La eficacia operacional se da por descontada

Fuente: Elaboración propia – Adaptación hecha del artículo *¿Qué es la estrategia?*, Porter, M. (2011), Harvard Business Review.

De acuerdo con lo expuesto por Serna (2022), hoy en día se hace complejo mantener la ventaja competitiva como es concebida por Porter, ya que él indica que esta debe ser sostenible en el tiempo. Como explica Serna, la ventaja competitiva actualmente es temporal debido a la gran velocidad de transformación de los mercados y los clientes. La competencia puede copiar rápidamente cualquier posición en el mercado



e incluso mejorarla. Esta afirmación va en concordancia con el “modelo estratégico implícito” referido en la tabla 1, el cual plantea la importancia de mantener la flexibilidad y dar respuestas rápidas a los cambios y necesidades demandantes en el mundo actual. Los mercados se mueven de manera acelerada y la ventaja competitiva se mantiene hasta que un competidor entra de manera disruptiva y genera algo mejor.

Para Nova y Moreno (2020), el proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo, por eso se hace necesario tener en cuenta que, así el modelo sea planteado para el largo plazo (3-5 años), la organización debe ser capaz de adaptarse a condiciones del entorno implementando los cambios que sean necesarios. Siendo así, se puede afirmar que los postulados expuestos por los autores mencionados, a pesar de tener una diferencia de más de 10 años, son vigentes y están correlacionados. Para hacerlo más aplicable, se debe tener en cuenta, como lo indica David (2003), realizar una evaluación periódica de la estrategia creando un modelo de direccionamiento con una estructura cíclica y flexible, que fomente la creatividad y la retroalimentación continua para afrontar las exigencias actuales, tal y como se plantea también en el modelo estratégico implícito mencionado.

Gary Hamel (1994), afirma que toda estrategia debe ser un revolucionario, alguien que rompa los esquemas porque sólo así conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable. Según él, la estrategia es un proceso y significa descubrimiento e innovación continua. También expresa que la planeación estratégica, la cual produce planes, no es lo mismo que estrategia, la cual produce estrategias y que la profesión de elaborar estrategia tiene un gran problema: “no existe una teoría para crear estrategia”. Por otro lado, Kenichi Ohmae (1991), afirma que, una estrategia de negocios exitosa no viene de

un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más que racional.

Bajo una posición diferente a las previamente vistas, Henry Mintzberg (1993), indica que, la estrategia es un suceso de acciones que como consecuencia generan un patrón, dando a entender con esto que la conducta corporativa en una organización genera una estrategia aún si ninguna persona está dedicando tiempos para definirla o desarrollarla. Plantea “Las cinco P de la estrategia” y esto permite dar origen a los ocho posibles tipos de estrategia que podrían desarrollarse durante el ejercicio de la administración y las cuales presentamos en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** *Tipos de estrategia*

ESTRATEGIA	DEFINICION
Planeada	La planificación sugiere intenciones claras y articuladas, respaldadas por controles formales para asegurar su búsqueda, en un ambiente que es conforme a lo establecido. No hay distinción entre la formulación y la implementación.
Empresarial	El individuo impone su visión de dirección de la organización a partir del control personal de una organización. Los patrones de acción son conformados por la visión individual, la cual puede tener componentes deliberados, partiendo de las intenciones, y emergentes, a partir del surgimiento de visiones del líder.
Ideológica	Parte de una visión que puede ser colectiva o individual en donde exhiben patrones de comportamiento a partir de la visión compartida que se convierte en ideología
Paraguas	Estrategia que da espacios de maniobra a los actores a partir de los límites de control parcial que propone el líder. En otro sentido se crea un espacio deliberado para que surja la emergencia
Del proceso	Concretamente, controla el proceso de elaboración de la estrategia, dejando el contenido de la estrategia a otros actores. Similar a la estrategia de paraguas en cuanto a que hay un margen de acción para los actores en límites propuestos por el líder.
No conectada	Son estrategias que surgen de una subunidad o individuo pero que no hace parte del liderazgo central, puede ser deliberada en la perspectiva individual a partir de las intenciones y emergente para la organización en general o la ausencia de intención por parte del individuo o

	subunidad que comanda la estrategia.
De consenso	Varios actores dentro de la organización convergen “naturalmente” en un mismo patrón sin presencia de dirección y control central.
Impuesta	El entorno fuerza directamente a la organización a un patrón en su flujo de acciones, con la ausencia de controles centrales.

Fuente: Elaboración propia – Adaptación hecha a partir de los conceptos de Mintzberg y Waters (1985).

4.3. Modelos de direccionamiento estratégico.

De acuerdo con Fred David (2003), la dirección estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Según este autor, el término Dirección estratégica se usa más en el campo académico y el de gestión estratégica, ligado a planeación estratégica, se usa más en el contexto de los negocios.

El direccionamiento estratégico contempla las etapas de formulación, implementación y evaluación de la estrategia mientras que, la gestión se refiere en especial a la etapa de formulación. El propósito de la dirección estratégica es crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro y la gestión pretende optimizar para el futuro las tendencias actuales.

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se



adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (Lana, 2008), mientras que la gestión contempla los procesos necesarios para administrar el direccionamiento.

El direccionamiento es un concepto más amplio y la gestión se enfoca especialmente en aspectos operativos y de ejecución. Aunque para algunos autores los términos son similares, para efectos de este trabajo se utiliza Modelo de Direccionamiento Estratégico.

Según Nova et al. (2020), la Dirección Estratégica parte del inglés “Strategic Management” el cual refiere que la filosofía de gestión empresarial está enfocada en alinear esfuerzos para que las organizaciones sean sostenibles en el largo plazo con transformaciones reales. Como elemento clave para el desarrollo del proyecto, se realiza a continuación una descripción de los diversos modelos de gestión que se encuentran en la literatura, esto con el fin de más adelante, evaluar y proponer el modelo para la empresa.

Modelo integral de dirección estratégica

Fred David (2003), propone un modelo sistemático para la toma de decisiones que tiene como base la información cualitativa y cuantitativa que puede ser aplicada en diferentes momentos en la organización, tanto en los buenos como en los de incertidumbre. El modelo tiene tres etapas: formulación, ejecución y revisión y evaluación de las estrategias, se representa en la figura 2 e inicia en la definición de la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización. Para Nova, Moreno y Moreno (2020), el proceso de dirección estratégica debe ser dinámico y continuo, por lo tanto, aunque el modelo se desarrolle en el largo plazo debe tener adaptabilidad a las condiciones

33 ~

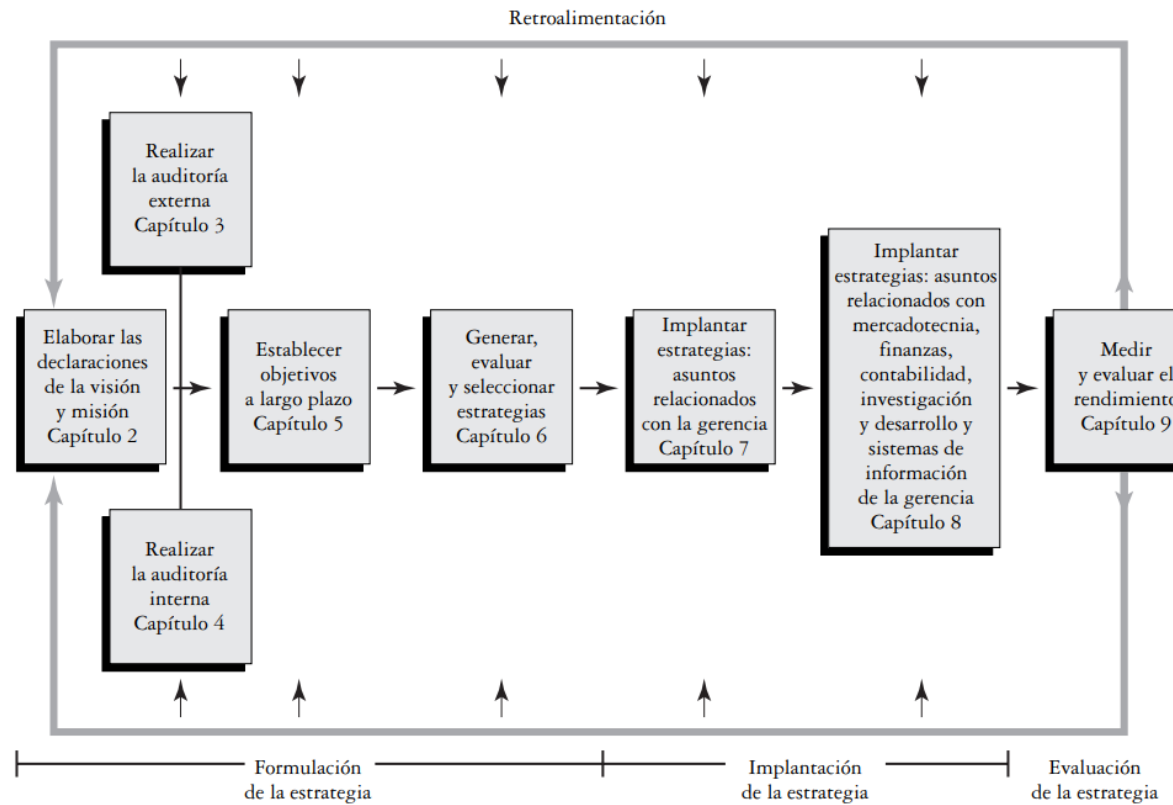
Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

cambiantes del entorno y responder a ellas oportunamente. El modelo tiene un comportamiento continuo (cíclico) y repetitivo.



Figura 2. Modelo integral de dirección estratégica Fred David

Un modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Conceptos de administración estratégica (David, 2003).

Modelo de Wheelen y Hunger.

Este modelo aborda la administración estratégica a partir del análisis ambiental, pasando por la formulación, implementación y evaluación, y finalmente el control de la estrategia. El análisis ambiental requiere recopilar información del entorno externo e interno abordando factores claves para la organización. La formulación de la estrategia consiste en generar planes a largo plazo que incluyan las oportunidades y mitiguen las amenazas, adicional al análisis de las fortalezas y debilidades internas empresariales. La implementación de la estrategia consiste en la ejecución de las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, y en la evaluación y control se verifican las actividades ejecutadas a la luz de los resultados del desempeño, de esta forma se compara el rendimiento deseado con el que realmente se obtiene (Wheelen, 2017).

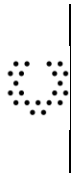
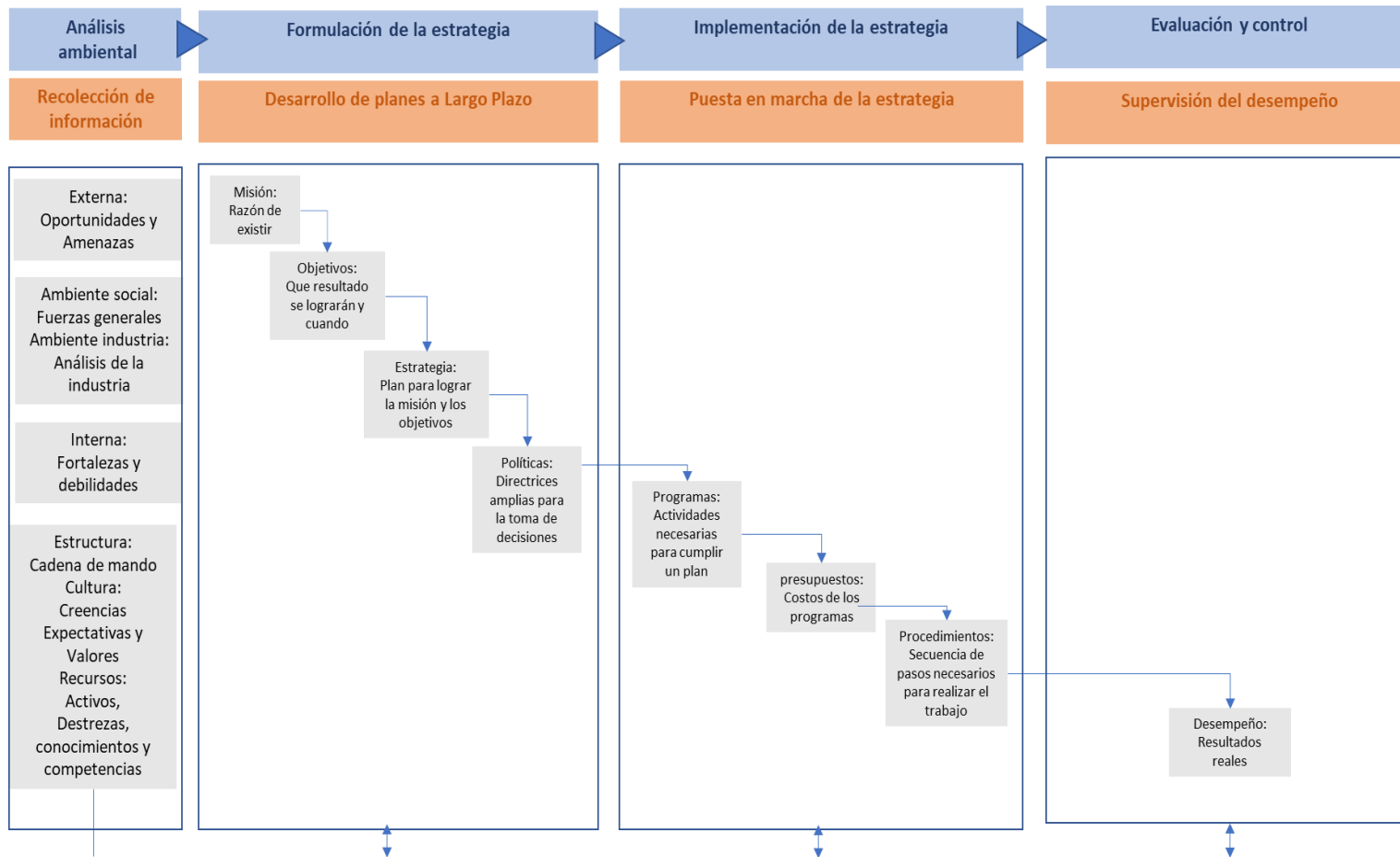


Figura 3. Modelo de Wheelen y Hunger



Fuente: Administración estratégica y política de negocio (Wheelen, 2017).

Balanced Score Card.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card es un marco o estructura necesario para integrar la estrategia empresarial con indicadores que permitan su seguimiento. Incluye la valoración de los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, los cuales se generan a partir de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan, 1996).

Para sus autores Robert Kaplan y David Norton, (1996) el Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión que consta de varias etapas: formulación de la estrategia, comunicación efectiva de la misma a toda la organización, coordinación de los objetivos de las diferentes unidades funcionales, conexión de los objetivos con el planteamiento financiero, coordinación de iniciativas para el desarrollo de la estrategia y medición de un modo sistemático de los resultados, implementando acciones correctivas oportunas. El sistema descrito ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en operación y es una guía para obtener los resultados trazados y alineados con la misión. De igual manera sirve para interpretar la estrategia en un lenguaje común para todo el personal y adicional a esto, complementa los indicadores financieros y los no financieros logrando un balance para que la organización pueda construir su futuro. Así podrá construir su visión.

De acuerdo con lo descrito por Garnacha (2015), el BSC plantea 4 perspectivas que se generan a partir de la visión, no es indispensable que estén todas ellas, pueden adaptarse a la mayoría de las empresas y pueden ayudar a constituir un modelo de negocios. Estas son:



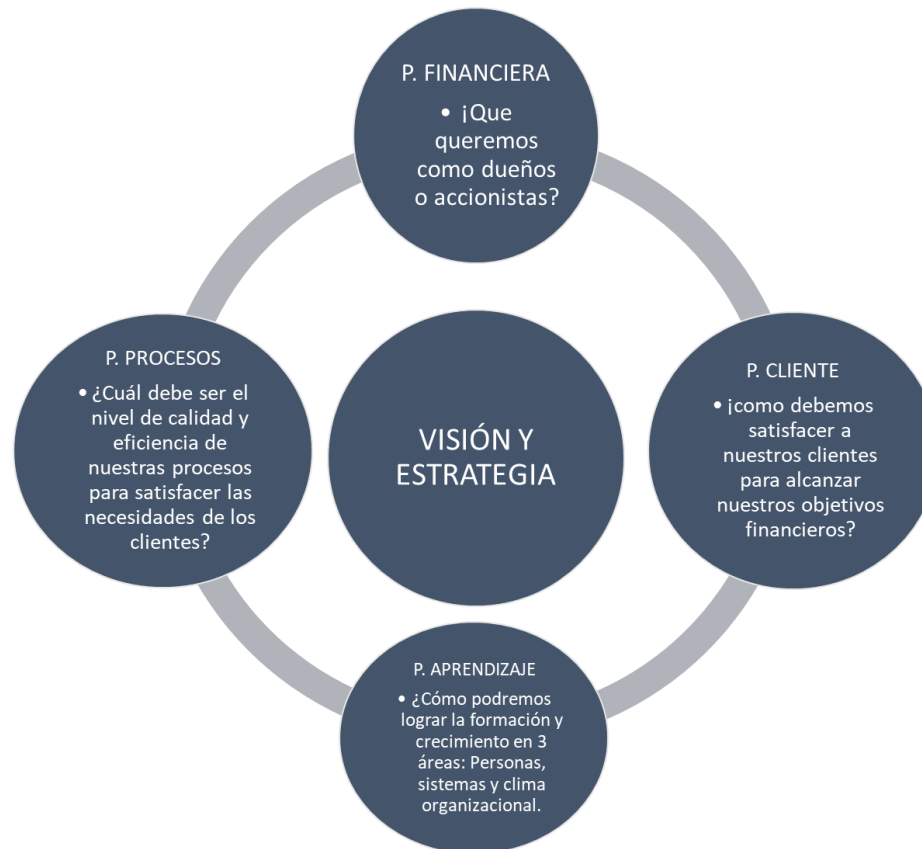
Financiera: Su enfoque principal es maximizar el valor de los accionistas. Mide la creación de valor en la organización e incorpora la visión de los propios accionistas. Para obtener beneficios y menores costos, se debe realizar un paso a paso del modelo de manera planificada.

Cliente: Esta perspectiva permite a los directivos articular la estrategia basada en el mercado con los rendimientos financieros que se desean obtener (Kaplan, 1996). Se identifican el mercado y el cliente, hacia los cuales se dirige el servicio o el producto, lo cual es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante sobre las necesidades de los clientes y como satisfacerlos.

Procesos Internos: Se deben identificar los procesos clave que permiten agregar valor a los clientes y accionistas. Se espera que apunten a la perfección y así aporten en el logro de los objetivos planteados por la organización.

Formación y crecimiento: Es la perspectiva de mayor atención, para obtener resultados a largo plazo. Se debe hacer énfasis en la formación y crecimiento en tres áreas relevantes: personas, sistemas y clima organizacional.

Figura 4. Cuadro de mando integral.



Fuente: Elaboración propia a partir de "El cuadro de mando integral" (Kaplan, 1996).



4.4 Herramientas para el diagnóstico estratégico organizacional:

Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Esta matriz constituye un instrumento de diagnóstico estratégico, permite resumir y evaluar información económica, cultural, política, demográfica, social, ambiental, legal, tecnológica y competitiva. En ella se elabora una lista de los factores externos (oportunidades y amenazas) del entorno que pueden influir sobre la empresa y se les asigna un valor ponderado, el resultado permite identificar como se da esta influencia en el crecimiento y desarrollo de la organización o de la marca. (David, 2017).

Según Yin Shum (2018), se requiere de 5 pasos para desarrollar esta matriz de una manera práctica y que garantice resultados confiables:

Paso 1: Realiza una lista de los factores más importantes que pueden impactar en el éxito de la marca dentro del entorno externo.

Se debe seleccionar entre 10 a 20 factores, donde se debe incluir las oportunidades y amenazas que influyen en la marca y al sector que se dedica, esta es una de las diferencias principales entre la matriz EFI y EFE, ya que la matriz EFE debe evaluar todo el entorno, incluyendo a los competidores.

Paso 2: Asigna un peso relativo a cada factor.

El peso de cada factor va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante. Mayormente las oportunidades tienen un peso alto por encima de las amenazas. La suma de los factores debe dar 1.0, no puede ser menos ni más.

41 ~

Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

Paso 3: Asigna la calificación a cada factor.

La calificación a cada uno se asigna entre 1 y 4. Si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).

Paso 4: Define la calificación ponderada.

Se multiplica el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente, esto se debe hacer por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso 5: Determina el valor ponderado.

El total del valor ponderado estará entre el 1.0 y 4.0. El valor promedio del valor ponderado es de 2.5. Si el valor está por debajo de la media, significa que la marca es débil externamente, si está por encima, señala fortaleza.

**Figura 5. Ejemplo Matriz EFE****TABLA 3-9 Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

Fuente: Tomado de David (2003), pág. 111.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI):

Esta herramienta identifica y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en una empresa y es la base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Requiere tener juicios intuitivos y comprender bien los factores incluidos. En esta matriz se elabora una lista de factores internos clave (fortalezas y debilidades), asignándoles un valor ponderado. (David, 2017).

Según Yin Shum (2018), se requiere de 5 pasos para desarrollar esta matriz de una manera práctica y que garantice resultados confiables:

Paso 1: Realiza una lista de las fortalezas y aspectos a mejorar de la marca.

Se deben mencionar aquí, todos los factores que afectan al proceso actual de la marca, teniendo en cuenta e incluyendo fortalezas y debilidades.

Paso 2: Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor.

El peso adjudicado, debe ser asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante), se recomienda atribuir a los factores de mayor impacto, llevar los valores más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

Paso 3: Asignar las calificaciones.

La calificación a cada uno se asigna entre 1 y 4. Si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).

Paso 4: Define la calificación ponderada.

Se multiplica el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente, esto se debe hacer por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso 5: Determina el valor ponderado.

El total del valor ponderado estará entre el 1.0 y 4.0. El valor promedio del valor ponderado es de 2.5. Si el valor está por debajo de la media, significa que la marca es débil internamente, si está por encima, señala fortaleza.

**Figura 6. Ejemplo Matriz EFI.**

TABLA 4-7 Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para Mandalay Bay

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

Fuente: Tomado de David (2003), pág. 151.

Análisis DOFA

La metodología del análisis DOFA es una parte del sistema de planeamiento estratégico que también se denomina “análisis de temas estratégicos” (strategic issue analysis). Permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado. Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos de oportunidades y amenazas. El análisis de estas se refiere a la relación del estado en que se encuentran y el valor esperado en el futuro, pero dado que no son controlables, el resultado del análisis servirá como marco en el análisis interno. Los aspectos internos o propios de la empresa se agrupan como fortalezas y debilidades. El análisis se refiere al estado actual y el estado futuro para sostener la competitividad. (Payares & Arrieta., 2014)

45 ~

Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

Para Ponce (2006), consiste en un cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Es óptima para desarrollar planes de acción. Así la empresa puede sacar el máximo provecho de las cualidades positivas y oportunidades del sector.



Figura 7. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
Capacidades fundamentales en áreas claves Recursos financieros adecuados Buena imagen de los compradores Ser un reconocido líder en el mercado Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas Acceso a economías de escala Tecnología Ventajas en costos Habilidades en innovación de productos Dirección Capaz	No hay dirección estratégica clara Instalaciones obsoletas Rentabilidad inferior al promedio Falta de oportunidad y talento gerencial Seguimiento deficiente al implantar la estrategia Problemas operativos internos Atraso en investigación y desarrollo Líneas de productos limitadas Débil imagen en el mercado Débil red de distribución
Oportunidades	Amenazas
Atender a grupos adicionales de clientes Ingresar en nuevos mercados o segmentos Expandir líneas de productos Diversificarse en productos relacionados Integración vertical Eliminación de barreras comerciales Crecimiento más rápido en el mercado	Entrada de competidores foráneos con costos menores Incremento en ventas y productos sustitutos Crecimiento mas lento en el mercado Cambios adversos en políticas Requisitos reglamentarios costosos Creciente poder de negociación de los clientes Cambios demográficos adversos Cambio en necesidades y gustos de los compradores

Fuente: La matriz de análisis DOFA (Espinosa, 2013).

Matriz de perfil competitivo (MPC):

Muestra los principales competidores de una compañía, las fortalezas y debilidades frente a la posición estratégica de la empresa que se quiere analizar. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen factores tanto internos como externos; estos corresponden a las fortalezas y debilidades. (Cano, 2019). Con la MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones entre empresas, también pueden incluirse otros factores como “la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, la ubicación de las instalaciones, capacidad y eficiencia de la producción, experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en el comercio electrónico” (David, 2017).

Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas es una herramienta de análisis desarrollada por el economista Michael Porter (2011), en el que plantea las cinco fuerzas del mercado que son: la rivalidad y la competencia del mercado, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de nuevos productos y servicios. Estas fuerzas determinan la rentabilidad de la empresa. Como lo describe Martínez (2013), las cinco fuerzas son las siguientes:

Entrada potencial de Nuevos Competidores.

La posibilidad de que nuevas organizaciones entren al sector en que se desempeña la empresa, por lo cual debe pensar en otras soluciones que pueden ser



aumentar la producción o crear nuevos productos para mejorar su posición frente a la competencia.

Desarrollo potencial de Productos Sustitutos

Son bienes o servicios diferentes que surgen de fuera del sector y pueden modificar los precios que se cobran al cliente, con los cuales se determina la ganancia máxima. Esto provoca una gran rivalidad entre competidores.

Poder de negociación de los proveedores.

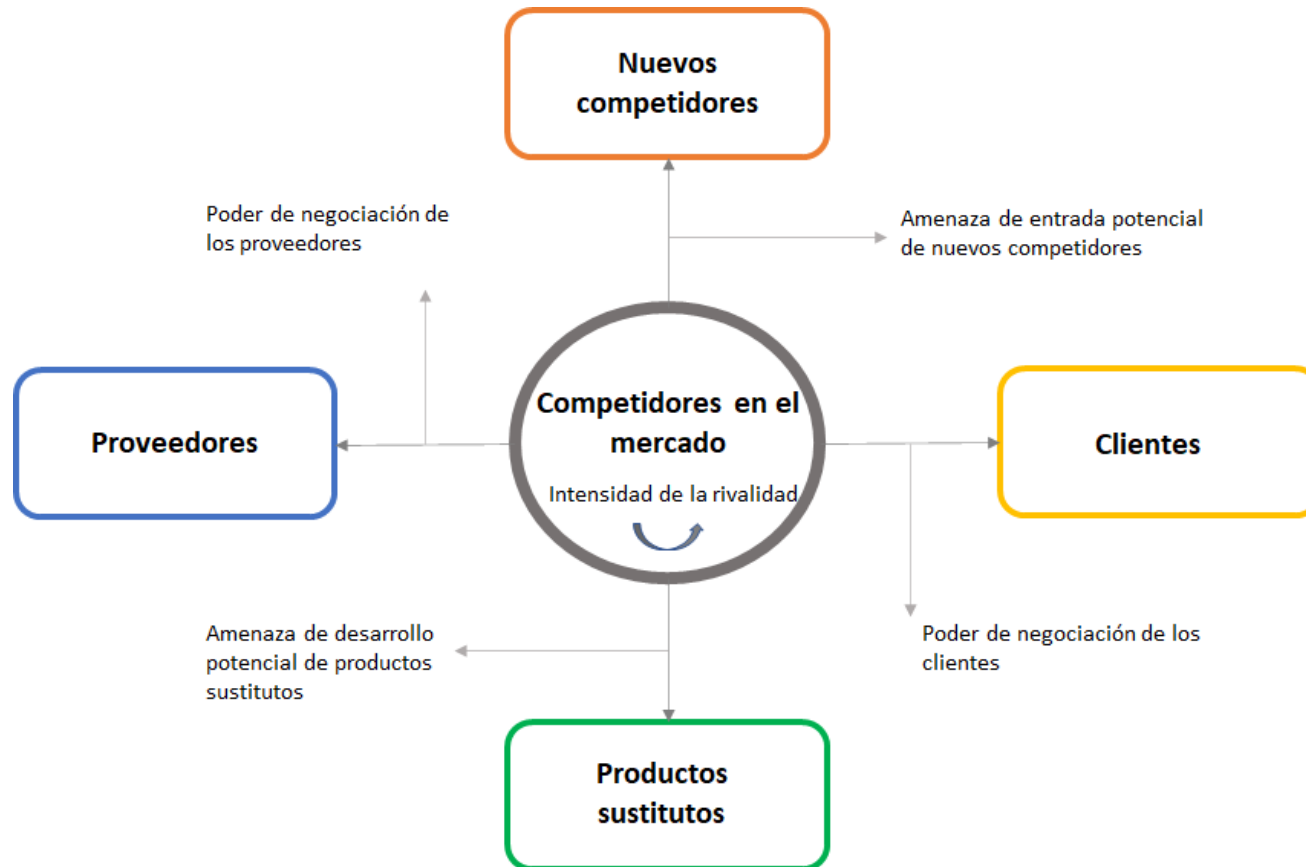
Afecta la competencia en especial cuando solo hay pocas materias primas y pocos proveedores. Aquí es importante establecer relaciones sólidas a largo plazo con los proveedores.

Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes pueden estar concentrados y esto aumenta su poder de negociación. La competencia puede aprovechar esta situación ofreciendo servicios o precios especiales para conseguir la lealtad y quedarse con ellos.

Rivalidad entre empresas competidoras

Cuando las empresas tienen una fuerte competencia deben crear o repensar su ventaja competitiva, esto es lo que hace la diferencia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, si las utilidades disminuyen demasiado, el negocio ya no es tan atractivo y se pierde el valor. De igual forma si se muestra una debilidad, la competencia puede aprovecharla como una oportunidad.

Figura 8. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Fuente: ¿Qué es la estrategia? Porter, (2011).



4.5 La Competitividad en Las Organizaciones

Smith (1977), fue una de las primeras personas en acercarse al concepto de competitividad, quien consideró que el aumento de las entradas de los metales preciosos sería el resultado de los esfuerzos sostenidos para el aumento de la exportación, lo que repercutiría de manera positiva en el bienestar nacional. Según Ivancevich y Lorenzi (1997), la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar exitosamente la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

Para Collins, Rosales y Villao (2017), la competitividad empresarial se ha convertido en un factor relevante en el mundo de los negocios, esto es porque, todas las empresas sin importar su tamaño deben implementar acciones estratégicas que fortalezcan su participación en el mercado, crear lazos de fidelización con los clientes y preferencia en el mercado objetivo, generar un posicionamiento adecuado y aumentar los niveles de productividad y calidad, con el fin de optimizar el desempeño organizacional. Formulan que se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio. También indican que la competitividad empresarial es parte fundamental para las empresas, debido a que, el crecimiento organizacional se genera al implementar estrategias sostenibles.

Michael Porter (1980), define que una estrategia competitiva es un conjunto de acciones ofensivas (para generar una posición de ventaja frente a los competidores de mismo mercado) y/o defensivas (para contrarrestar las 5 fuerzas competitivas o que impulsan la competencia en la industria), que se aplican para lograr una posición que

genere ventaja frente al resto de los competidores. La estrategia tiene como objetivo, consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, y que genere una mayor rentabilidad a las organizaciones. La aplicación de sus tres estrategias competitivas genéricas da como resultado una matriz donde cada cuadrante muestra una estrategia de competitividad distinta ilustrando con claridad cómo se lograría una ventaja estratégica competitiva. Esto podemos verlo en la siguiente figura.

Figura 9. Matriz de estrategias genéricas de Porter.

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		SEGURIDAD PERCIBIDA POR EL CONSUMIDOR	POSICIÓN DE COSTOS BAJOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	TODA LA INDUSTRIA	Diferenciación	Diferencia en costos globales
	SOLO UN SECTOR	Enfoque o Concentración	

Fuente: Elaboración propia – Adaptación hecha de (Porter, 1980).

Moraleda (2004), amplía más la visión de competitividad argumentando que un factor clave para la competitividad de las empresas es la integración entre tecnología y negocio. Esto quiere decir que, la tecnología, si no se integra en los procesos de la empresa y no se considera como una herramienta, carece de sentido. Las empresas



deben adoptar, una política de innovación, donde la tecnología juegue un papel estratégico en el diseño de los modelos de negocio, para convertirse en entidades competitivas, ágiles y eficaces. De esta forma, deben transformarse en organizaciones "bajo demanda", poder adaptarse ante cualquier cambio interno o de su entorno competitivo y tener la capacidad de reaccionar efectivamente. "La gran clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces".

Con respecto a la competitividad generada en las Américas por la logística, Kirby y Brosa (2011), mencionan que esta es de enorme importancia en sí misma, más aún cuando genera un impacto directo en sus empresas y en sus pymes en particular, favoreciendo el crecimiento del sector privado y en los demás sectores de la economía de los países y regiones. Un proceso de logística eficiente y accesible a todos los mercados representa un elemento clave para que las compañías, tengan la capacidad de llegar a competir con éxito en el nuevo marco global. López et al. (2018), concluyen que las empresas que internacionalizan servicios logísticos en la ciudad de Bogotá pueden acondicionar sus estrategias de posicionamiento de marca y llegar a establecer procesos de mejora, con el fin no sólo de obtener un gran reconocimiento por parte de sus clientes y de sus mismos competidores, sino también de generar un valor económico y representativo para su propia empresa.

Moya y Gómez (2019), dicen que para lograr una alta competitividad en el mercado actual es necesario generar rasgos propios y distintivos o marca personal, por medio de características como el capital humano, el capital intelectual, la cultura organizacional y el liderazgo, que, a su vez, desempeñan un papel determinante y

estratégico en una organización. La cultura de la organización genera conductas, normas y valores, los cuales, al ser incorporados por sus integrantes, les permiten alcanzar objetivos compartidos, desarrollar mayores capacidades organizacionales, más conocimiento, el liderazgo en sus dirigentes, mejor capital humano y el capital intelectual.

4.6 Direccionamiento estratégico y sostenibilidad

Un gran reto para las organizaciones actuales es lograr incluir en su estrategia los tres componentes principales de la sostenibilidad (medio ambiente, sociedad y economía), de manera que puedan tener una proyección clara hacia el futuro. Lograr esa integración en el modelo de direccionamiento estratégico proporciona una ventaja adicional en un mundo competitivo que valora cada vez más la transparencia, honestidad y gestión del riesgo, como parte de su valor agregado de las empresas. (Schneider, 2019). Según Barcellos de Paula (2010), cada vez más las empresas han puesto interés en minimizar los impactos de sus actividades y así promover una mejor imagen ante la sociedad en la que funcionan. Se han dado cuenta que es posible fortalecer la ventaja competitiva cuando desarrollan acciones que incluyen el ahorro de costos y la limitación del desperdicio y efectos negativos en los recursos naturales.

Además, pueden surgir nuevas ideas de negocio con productos y servicios amigables con el medio ambiente, que en últimas aumentan el valor de la marca y proporcionan reconocimiento y una buena reputación entre los grupos de interés de la empresa. Por otra parte, estas acciones pueden atraer el interés de inversionistas a quienes les llama la atención las llamadas “iniciativas verdes”, lo cual puede generar



facilidad para créditos a bajo interés y puede atraer mejores talentos para la organización.

De acuerdo con Elkington, citado por García (2015), para que una empresa prospere en el largo plazo, debe tener en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas, e incluir los principios de la sostenibilidad en los "genes" de la organización que no es otra cosa que plasmar la solución de estas necesidades desde el direccionamiento estratégico, lo cual requiere una planificación detallada y consecuente con los objetivos planteados. La organización debe ser consecuente y coherente con la estrategia planteada, buscar metodologías para lograr integrar los principios de la sostenibilidad, tenerlos en cuenta en la cadena de valor, y de este modo sobresalir entre la alta competitividad de las organizaciones actuales. (Schneider, 2019).

5. Marco institucional

5.1 Presentación general de la empresa

AIS/Logytec está constituida por dos empresas bajo una misma estructura orgánica. Para efectos de este trabajo se acordó con el Gerente General llamarlo Grupo empresarial AIS/Logytec. La empresa se constituyó como una S.A.S, porque, Según la cámara de Comercio de Bogotá (2022), es la figura que más favorece los emprendimientos en el país, con una simplificación de trámites importante y que se puede realizar con un bajo presupuesto.

El grupo AIS/Logytec, ofrece servicios en el área logística, principalmente en el sector salud, y ha querido incursionar en los últimos 3 años en otros sectores de la economía. Inició labores el 19 de mayo de 2010 y desde entonces ha logrado consolidarse progresivamente como empresa en los aspectos administrativo, financiero y operativo. La organización cuenta con 163 colaboradores y su sede administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.

La empresa se ha enfocado en brindar un soporte tecnológico a sus operaciones con un software de gestión en cada proceso siendo así una alternativa segura y confiable en los procesos de logística hospitalaria, bajo principios éticos en su actuar. (Manual de Calidad AIS /Logytec, 2019). Actualmente desarrolla actividades de apoyo logístico en 3 instituciones de salud muy importantes en la ciudad de Bogotá, Fundación Clínica Shaio, Fundación Santa Fe de Bogotá y Hospital San José, y su promedio de mensual de facturación es de \$267.781.044 en Apoyos Integrales en salud y de: \$161.546.516 en Logytec (Informe de Gestión I semestre AIS/Logytec, 2022).



Clasificación de la empresa:

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) expidió la Resolución 000114 de diciembre 2020, en la cual se definió la adopción de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme -CIIU, para efectos del control y determinación de los impuestos y demás obligaciones a cargo de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN.

Por otra parte, en 1994 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio firmado por Estados Unidos, Canadá y México, con el fin de disponer de estadísticas comparables relativas al comercio entre los tres países, lo cual dio paso a la creación de un sistema de Clasificación Industrial para empresas, el NAICS (North American Industry Classification System). Este sistema se centra más en los procesos productivos de las industrias que en la naturaleza de los productos finales.

Para el presente trabajo se utilizó la clasificación del Banco de la República porque se consideró la más explicativa para la empresa. Esta clasificación contemplada en el Decreto 957 de 2019, establece la clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias, lo cual la acerca más a la realidad de la empresa colombiana ya que se enfoca en los sectores macroeconómicos: manufactura, servicios y comercio. Hasta el año 2019 las empresas se clasificaban por número de empleados y volumen de activos, pero la clasificación del Banco de la República brinda mayor información sobre el tamaño real de las empresas y permite tener en cuenta las particularidades de cada sector de la economía.

Adicional a esto, genera un criterio más claro y eficiente que aporta en la toma de decisiones en políticas públicas en lo referente a programas de beneficio para las

Mipymes, por lo cual se consideró que esto es un aporte para la empresa objeto de estudio.

De acuerdo con la clasificación del Banco de la República (2000) , AIS/Logytec se encuentra ubicada en el sector económico terciario, cuya principal actividad es la prestación de servicios logísticos, no produce bienes tangibles, sin embargo, contribuye a la productividad e ingreso nacional, también está categorizada en una clasificación análoga referente al sector de servicios. Los servicios más consolidados son el call center, central de camilleros, correspondencia, atención al cliente e ingeniería clínica. (Manual de Gestión Comercial AIS/Logytec, 2020).



5.2. Referentes estratégicos

El grupo empresarial AIS/Logytec cuenta con algunos lineamientos generales organizacionales que le permiten visualizar su posicionamiento en el mercado como empresa de servicios de apoyo logístico para organizaciones de diferentes sectores de la economía, pero en especial de salud. (Manual de Calidad AIS /Logytec, 2019).

Misión

Somos una empresa que brinda apoyo logístico en las actividades de camilleros, call center, conmutador y entrega de resultados en el sector salud, generando como valor agregado la satisfacción de los clientes y la optimización de actividades cotidianas, mediante la aplicación de tecnología moderna y un recurso humano calificado que garantiza la seguridad y confiabilidad en los procesos.

Visión

La empresa seguirá consolidándose como una empresa líder en apoyo logístico, acorde a las herramientas tecnológicas y capital humano competente, requeridos por los sectores de interés.

Valores

Respeto, honestidad, trabajo en equipo, compromiso, lealtad y humanización.

Enfoque para competir.

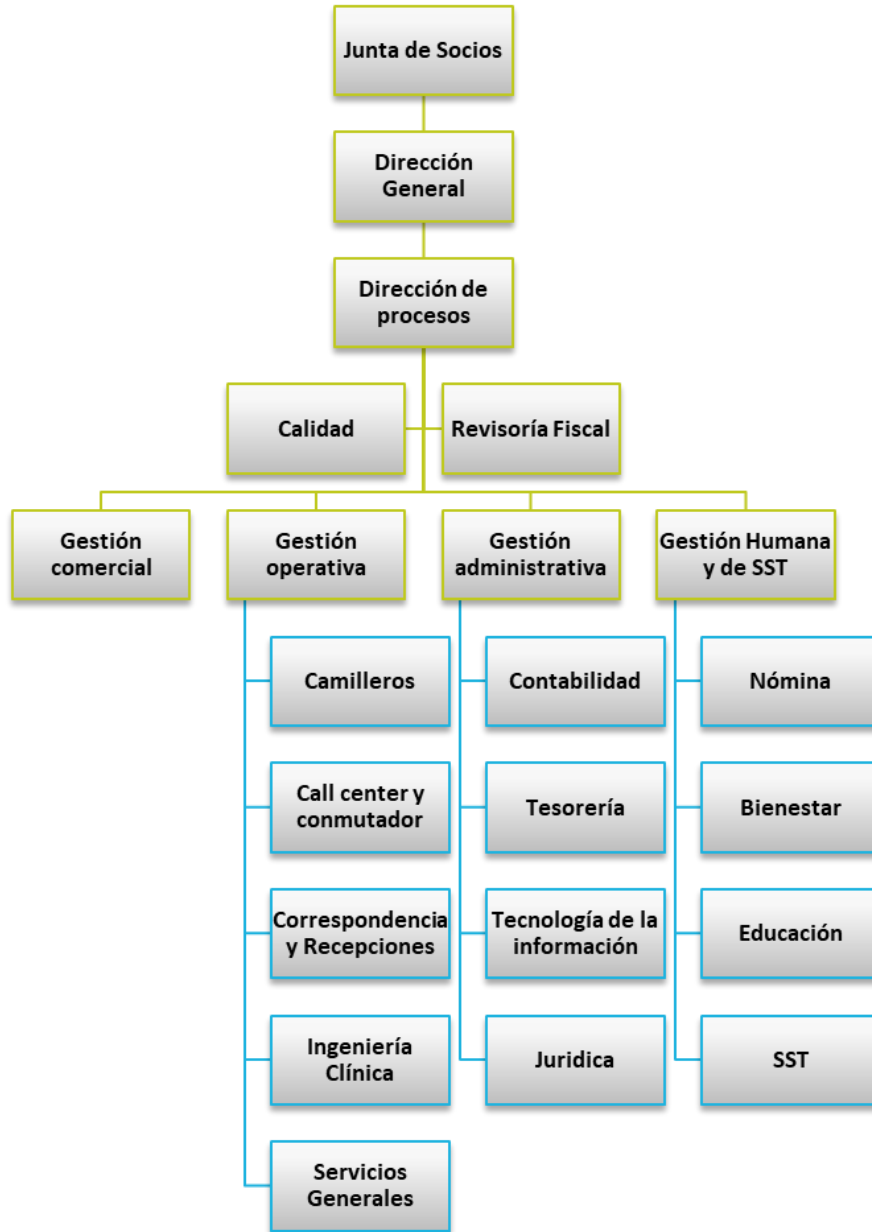
El grupo AIS/Logytec se diferencia de su competencia por crear soluciones a la medida de los clientes, al implementar herramientas de gestión tecnológicas personalizadas, que permiten medir en tiempo real la funcionalidad de cada servicio prestado y garantizar el nivel de calidad requerido por sus clientes.

5.3. Estructura Organizacional**Organigrama**

La empresa presenta una estructura funcional, encabezada por la Junta de socios, Gerencia General y Dirección de procesos, desde donde se despliegan las diferentes áreas en Gestión comercial, Gestión operativa, Gestión administrativa, Gestión humana y SST.



Figura 10. Organigrama AIS/Logytec.



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de AIS/Logytec.

El organigrama de AIS/Logytec refleja su dirección en la Junta de socios, quien es su máxima autoridad, el gerente general y la dirección de procesos. El área de calidad es un órgano asesor de la gerencia general. Existen cuatro ramas en el organigrama: La primera, gestión comercial es el área que se encarga de fortalecer las relaciones con los clientes y buscar nuevos negocios. La segunda es el área operativa, en donde se encuentran todas las operaciones que desarrollan los procesos misionales de la organización. Gestión administrativa es la tercera rama, que comprende las operaciones contables y financieras de la organización. La cuarta y última es gestión del talento humano, se encarga de todo lo relacionado con las personas que laboran en la organización, nómina, seguridad y salud en el trabajo, bienestar y selección de personal.

5.4. Productos y servicios Ofertados:

La Tabla 3 presenta los productos y servicios de la empresa y una breve descripción de los mismos.

**Tabla 3.** *Productos y servicios AIS/Logytec*

Producto o Servicio	Descripción
1. Contact Center/Call Center	<p>Campañas, Smart calls, voz, email, SMS, etc.</p> <p>Software a la medida para manejo de redes sociales.</p> <p>Programa ajustable a las necesidades. Departamento técnico y de desarrollo con soporte integral de la operación y optimización del recurso informático.</p>
2. Central de Camilleros	<p>Coordinado por enfermeros profesionales con gran experiencia en el campo de salud.</p> <p>Equipo humano entrenado y certificado en traslado seguro de pacientes y cumplimiento de protocolos institucionales.</p> <p>Capacitación continua al personal.</p> <p>Software diseñado para el manejo de central de camilleros, el cual brinda la información e indicadores de gestión de manera oportuna y veraz. Seguimientos de tiempos, movimientos y traslados en tiempo real.</p>
3. Entrega de Resultados	<p>Marcación de documentos con código de barras de manera absolutamente confidencial. Trazabilidad de los estudios lo que garantiza la seguridad del documento y entrega oportuna a los usuarios.</p>
4. Suministro de Personal	<p>Se cuenta con personal capacitado e idóneo para cumplir con las labores que defina nuestro cliente, dentro de los procesos administrativos y asistenciales de cada institución.</p>
5. TC Control	<p>Módulo de “true contact” para el control e ingreso de personas (empleados y visitantes) a las instalaciones de un establecimiento, desde página web en cualquier dispositivo.</p> <p>Información en línea de personas en la institución.</p> <p>Almacenamiento de la información del usuario, registro fotográfico, datos de contacto de emergencia y encuesta del COVID-19.</p>
6. Atención al Cliente y	<p>Control de acceso de pacientes y visitantes.</p>

Recepciones

Personal calificado en atención al cliente. Conocimiento de la institución y apoyo en el direccionamiento de usuarios, proporcionando la información de manera inmediata y confiable.

7. Mantenimiento de planta e infraestructura

Personal calificado y un software de gestión que permite el monitoreo permanente de la infraestructura de la entidad, midiendo tiempos y movimientos de elementos, equipos, herramientas y del personal involucrado en el proceso. Programación y cumplimiento de mantenimientos preventivos y realización oportuna de acciones correctivas. Control en línea desde la plataforma del inventario de equipos y repuestos y costeo de la operación.

Fuente: Elaboración propia - Adaptado de Manual gestión comercial AIS/Logytec 2020.

5.5. Análisis del Sector

Según la agencia de promoción de inversión para Bogotá – Invest IN Bogotá (2021), en Bogotá, la industria de tercerización de servicios (BPO) ha tomado importante liderazgo en la recepción de inversión extranjera debido a factores como la disponibilidad, calidad y costo de mano de obra, conectividad, dinámicas de mercado, posición estratégica privilegiada y apoyo gubernamental. Esta combinación de ventajas competitivas ha logrado consolidar a la ciudad como uno de los mejores entornos de América Latina para la prestación de servicios de Contact Center y Centros de Servicios Compartidos (CSC). Aunque el sector más impactado por esta figura es el de contact



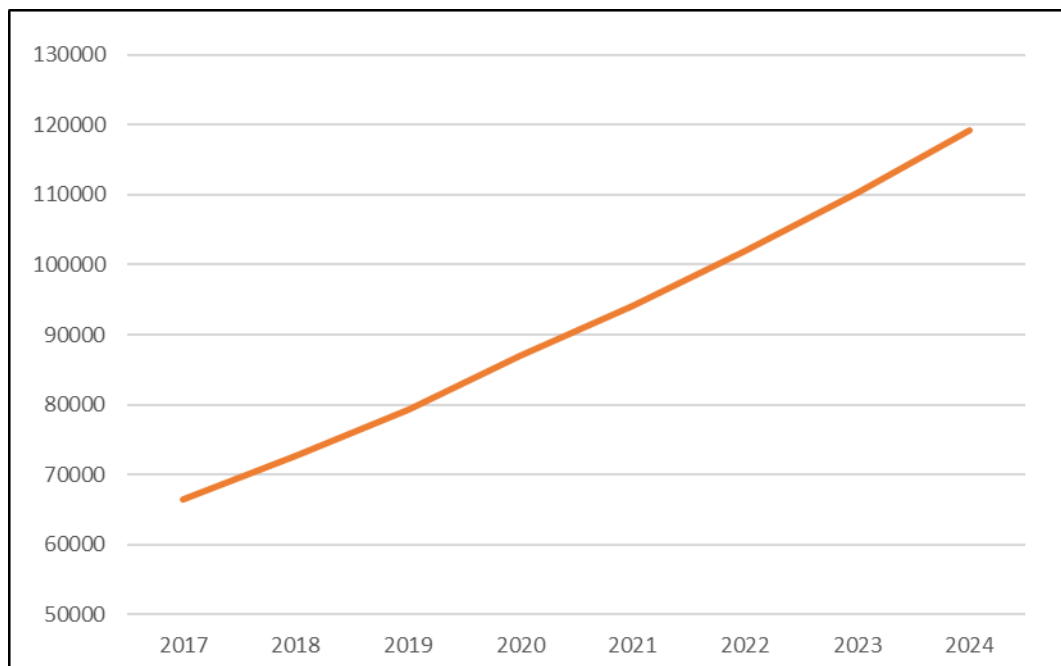
center, la tercerización de servicios en salud y sector comercial, que son los mercados en los cuales opera el grupo AIS/Logytec, también representan posibilidades cada vez mayores para ampliar dicho modelo de negociación. En este último aspecto, la pandemia provocada por el Covid-19 representó un aumento en la demanda de servicios en salud y sirvió para identificar más oportunidades de desarrollos en los servicios médicos estándar del país.

Roberto Steiner (2011), plantea que desde camilleros hasta médicos especialistas y según el modelo de negocio avalado por la Ley 100 de 1993, permite a clínicas y hospitales subcontratar sus procesos para subsanar las deficiencias del Estado en la prestación del servicio. La misma Ley 100 transformó los centros médicos en Empresas Sociales del Estado (ESE) y vino el auge de las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), con las cuales se logró contratar el personal administrativo y el talento humano en clínicas y hospitales. La reforma a la salud emprendida con la Ley 100 de 1993 ha cumplido con gran parte de los desafíos que imponía la creación del nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) en Colombia. El impacto de la reforma se ha manifestado en un aumento importante en la cobertura, alcanzando en el año 2021, un nivel superior al 95%.

Invest IN Bogotá (2021), también informa que la figura de tercerización en Colombia genera más de 230.000 empleos directos y ha registrado un crecimiento promedio anual del 6% en los últimos 6 años. La cobertura del sector salud se ubica en 97% de la población colombiana, es decir más de 46 millones de afiliados, y se estima que continúe su incremento en los próximos años por el compromiso del Gobierno nacional de Colombia. Bogotá concentra el 20% del total de los afiliados y de las instituciones prestadoras de salud, representando la mayor capacidad instalada del país.

El gasto ejecutado en Colombia en el sector salud en el año 2017 fue de \$66.496 miles de millones, durante el 2021 ha sido de \$94.200 miles de millones y se proyecta para el 2024 \$119.159 miles de millones, lo cual representa un incremento en el gasto promedio anual de 8,9%. El crecimiento promedio anual del mercado de la salud entre los años 2017 y 2019, fue de 9.2%.

Figura 11. Gasto en el sector salud por años en miles de millones.



Fuente: Elaboración propia adaptada con información de (Invest In Bogotá, 2021).

El crecimiento del sector salud en los últimos años y las proyecciones futuras, representan para las empresas prestadoras de servicios en salud una gran oportunidad de expansión y crecimiento. En el caso del grupo AIS/Logytec esta oportunidad le favorecería para adquirir nuevos clientes y fortalecer sus líneas de negocio, por lo cual es

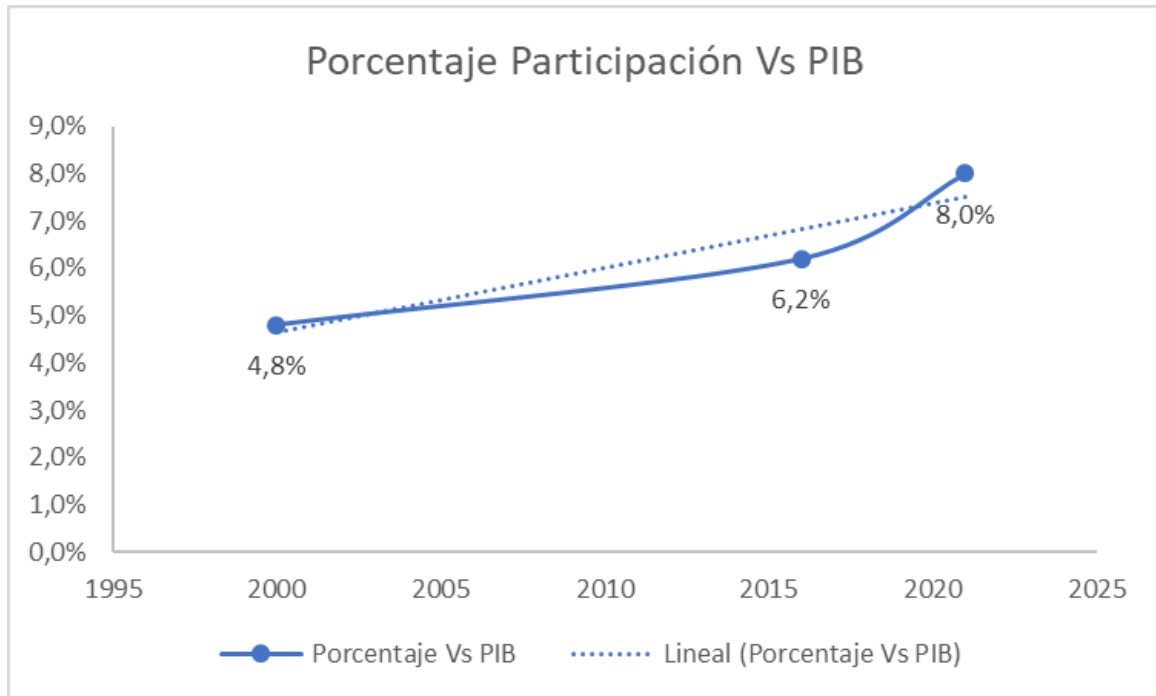


necesario que la empresa trabaje en un plan de mercadeo para mostrar las ventajas que tiene frente a la competencia y que en estos 10 años de operación ha logrado desarrollar.

A esto se suman unos factores que juegan a favor, que son las necesidades y deficiencias evidenciadas en el sistema de salud de Colombia y las cuales hemos visto durante los últimos dos años derivadas de la pandemia por Covid-19, donde ante una demanda mayor y masiva, hemos notado la incapacidad de respuesta y cobertura del sistema.

Correal (2018), Afirma que el sector salud ha mostrado estabilidad de su peso en la economía, dónde la producción ha sido cada vez mayor factor determinante. El sector salud para 2016 contribuyó a la economía con el 6.2% de la producción total, una suma determinante que podría justificar esfuerzo de llevar al sector a un modelo bioeconómico. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la bioeconomía es "la producción, utilización y conservación de los recursos biológicos, incluidos los conocimientos relacionados, la ciencia, la tecnología y la innovación, para proporcionar información, productos, procesos y servicios a todos los sectores económicos con el objetivo de avanzar hacia una economía sostenible".

Al igual que la producción, la participación en la economía nacional ha venido en aumento, pasando de un 4.8% en el año 2000, a un 6.2% en el 2016 y según Minsalud (2022), a un 8% en el 2021. Si bien no es un aumento abrupto, se evidencia una tendencia creciente que se soporta a su vez en los niveles de dinamización de la producción, evidenciados en la figura anterior de producción anual.

Figura 12. Participación Producción Anual Sector Salud Vs. PIB Nacional.

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Correal, 2018).

Sin embargo, algunos gremios sindicales del sector salud en Colombia, no están de acuerdo con las figuras de tercerización apelando a que estas afectan directamente a los trabajadores, sobre todo en materia económica. Reyes (2020), afirma que “La mayoría laboran mediante contratos basura, por prestación de servicios, tercerizados a través de intermediarios como falsas cooperativas, cooperativas, asociaciones, corporaciones, falsos sindicatos, outsourcing (subcontrataciones), etc., que mutan frecuentemente y que, en dichas mutaciones, en las que cambian de razón social, dejan a los trabajadores sin prestaciones sociales y sin salarios”. Este es uno de los grandes



retos y a su vez oportunidad de mejora que tiene sector salud en el país para lograr una armonía colectiva entre todos los entes que integral el sector.

De cara al futuro y basados en los resultados y tendencias expuestas, podemos determinar que el sector salud ofrecerá mayores oportunidades de crecimiento para todos los entes integradores de este. Para el grupo AIS/Logytec, poder desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico, constituirá las bases para abordar su mercado objetivo con una mayor efectividad dada la optimización y estandarización en los procesos y líneas de negocio que esta implementación producirá.

6. Diseño metodológico

En el diseño metodológico para este direccionamiento estratégico, se utilizarán diferentes modelos y herramientas las cuales describiremos en los siguientes apartados.

6.1 Tipo de investigación

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque de investigación aplicado, con un diseño transversal en un momento concreto, y descriptivo porque explica las características de la realidad de la empresa objeto de estudio con el fin de comprenderla de manera más exacta. El grupo empresarial AIS/Logytec es la unidad de análisis tomado como referencia para la recolección de datos e información, por lo tanto, se realiza una investigación de tipo cualitativo que corresponde a técnicas de levantamiento de información a través de un instrumento aplicado, para entender cómo se comporta la realidad de la empresa. Partiremos de leyes globales para terminar en conclusiones específicas en la empresa seleccionada, por lo cual, la investigación es de tipo deductivo, lo que permite inferir premisas a partir de herramientas de conocimiento adquiridas, para finalmente construir una conclusión.

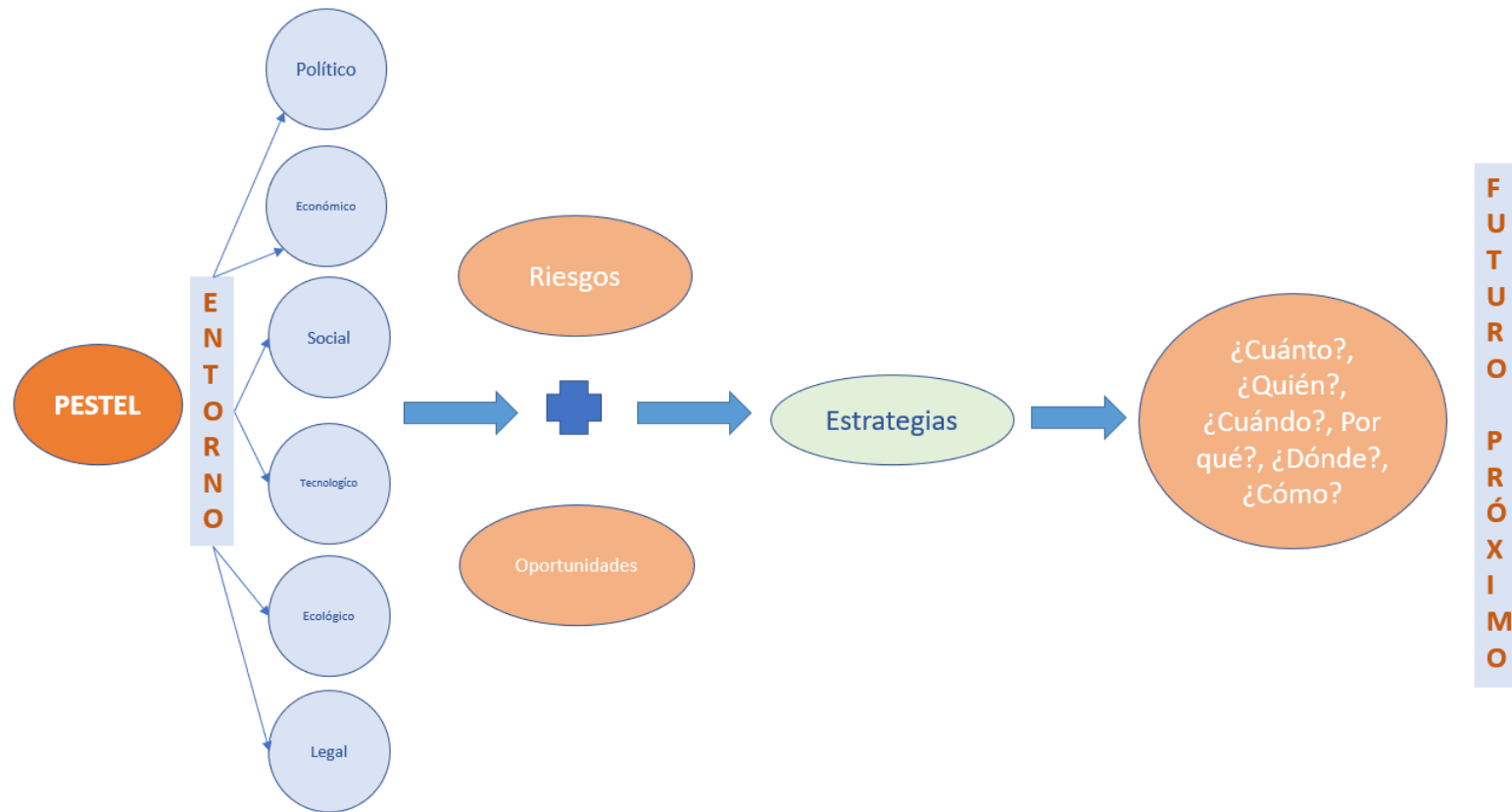
6.2 Análisis Externo (macroentorno, variables no controlables).

Se adoptará el enfoque en una estructura mundial con el marco PESTEL, el cual consiste en identificar el impacto de los factores externos que están fuera del control de



la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Pedrós, 2005). La aplicación del PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno en cual se mueve la empresa, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él. (Chapman, 2018). Este instrumento ofrece un gran aporte y es una contribución en el desarrollo de una correcta planeación estratégica.

Figura 13. Modelo PESTEL.



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Parada, 2013)



Los factores de análisis se describen a continuación (Torres, 2019):

Políticos: Son los factores que pueden influir en la actividad futura de la empresa, como subvenciones públicas, política fiscal, modificaciones en tratados comerciales, cambios de partidos de gobierno que afectan a la sociedad y a la empresa.

Económicos: Son situaciones económicas actuales y futuras que influyen en el desarrollo de la estrategia, y pueden ser, ciclos económicos de nuestro país en relación con otros o que son de interés, políticas de gobierno, tipos de interés, inflación y renta, clases económicas de la población, factores macroeconómicos, tasas de cambio o el nivel de inflación que se deben tener en cuenta al trazar los objetivos económicos de la empresa.

Socioculturales: Permiten identificar tendencias de la sociedad actual, y pueden ser aspectos que generan cambios en gustos o modas y que tienen un efecto a nivel del consumo, ingresos, estado de salud, forma de comunicarnos o relacionarnos, mortalidad, esperanza de vida, intereses religiosos, entre otros.

Tecnológicos: Requieren un análisis de la influencia de nuevas tecnologías y cambios que pueden surgir en el futuro, por ejemplo: innovación de las TIC, inversión en investigación y desarrollo, nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa, iniciativas disruptivas que cambian las reglas del juego en un momento determinado, desarrollo tecnológico que lleva a la empresa a mejorar su estrategia competitiva, nuevas formas de producción y distribución, y disminución de los plazos de obsolescencia.

Ecológicos: Se refiere a cambios relacionados con la ecología, y pueden ser: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje y manejo de residuos, preocupación por el calentamiento global, conciencia

social por el medio ambiente, actual y futura, iniciativas para mejorar la contaminación y el cambio climático.

Legales: Cambios en las normas legales relacionadas con la actividad de la empresa, que pueden afectar de forma positiva o negativa como: licencias, leyes acerca del empleo, propiedad intelectual, legislación en salud y seguridad laboral.

Para realizar el análisis se deben considerar los seis factores antes mencionados y aplicarlos al contexto donde se ejecutará el plan estratégico y si estos pueden ser una oportunidad o amenaza. Importante destacar que no necesariamente todos los factores afectan al negocio. Por tanto, al aplicarlo se debe pensar muy bien cuáles de ellos impactan a la empresa o emprendimiento y se señalizan. A partir de allí, se definen las variables que pueden afectar y la situación que pudiera darse con cada una de esas variables en el negocio.

Según Guevara (2014), PESTEL ayuda a identificar los aspectos que permiten darle forma y a entender la imagen organizacional en un momento determinado y en el espacio en el cual se desempeña. Para esto es muy importante considerar la influencia en el entorno en el cual se desenvuelven los diferentes actores y en donde toman sus decisiones. También señala que tanto el entorno externo como el interno deben entenderse como una sola entidad multifacética y compleja en la que convergen varias dimensiones: política, económica, tecnológica, humana y física; dichas dimensiones tienen una relación que ayuda a contextualizar el pasado, presente y futuro de las organizaciones. En este sentido cobra mayor importancia el uso de esta herramienta administrativa para el grupo empresarial objeto de estudio (Gutierrez, 2017).



6.3. Análisis Interno

Para realizar el diagnóstico interno, se utilizará la matriz PENTEX. El modelo PENTEX es una simplificación del MMGO, desarrollado en la Universidad EAN. Surge como necesidad de contar con una herramienta ágil y fácil de aplicar en el contexto de las necesidades de gestión en las empresas pequeñas y medianas. Cuenta con seis componentes, los cinco de donde deriva su nombre, que buscan centrar la atención en los componentes que explican la rentabilidad obtenida en la empresa: Direccionamiento estratégico, mercados, cultura y estructura, finanzas y conocimiento e innovación, a los cuales se agregó posteriormente el de operaciones (Botero, 2011).

Según Pérez (2009), los seis componentes del PENTEX se describen así:

Estrategia y estructura organizacional: Permite evaluar e identificar si la empresa tiene medio para formular estrategia la organizacional. También el desarrollo frente al manejo de su entorno y responsabilidad social.

Mercadeo y comercialización: Permite evaluar el estatus de la empresa frente al mercado y los desarrollos de mercadeo y comercio frente al producto.

Talento humano: Permite evaluar el nivel de desarrollo de la cultura organizacional de la empresa, el enfoque y desarrollo en la gestión de las personas y los canales de comunicación corporativos.

Finanzas: Puede determinarse la salud financiera de la empresa, los recursos futuros y las posibilidades de inversión futuras. También el cumplimiento de las obligaciones financieras y tributarias.

Innovación y conocimiento: Permite evaluar el estado actual de la empresa frente a la innovación y conocimiento que es aportada por sus procesos y, sobre todo,

75 ~ ~

Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

por su capital humano. Deja también definir como puede verse el producto o servicio transformado por estas variables.

Operaciones: Permite describir la situación actual de la empresa frente su cadena de valor, involucrando todos los factores propios de la operación que son críticos para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Así como lo explica Pérez y Nieto (2009), al aplicar el instrumento, en cada componente se obtendrá una calificación o puntaje, el cual, es el caso típico del MMGO, que utiliza una escala de 0 a 100, distribuido en cuartiles: nivel 1 (0-25), nivel 2 (más de 25-50), nivel 3 (más de 50-75) y nivel 4 (más de 75-100). Dicho puntaje, permitirá identificar el nivel o estadio (estado), en el cual, se ubica dicha competencia y de esta manera, se obtendrán las bases de análisis frente al diagnóstico situacional y punto de partida para el desarrollo de estrategias que apunten al mejoramiento en dicho factor.

A continuación, se comparte una tabla ilustrativa de los estadios de desarrollo de una organización utilizados en el instrumento PENTEX para realizar el análisis de resultados y situacional de la misma.



Tabla 4. *Características generales de los diferentes estadios de desarrollo de las organizaciones.*

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS DIFERENTES ESTADIOS DE DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES	
ESTADIO 1 (0 A 25): Supervivencia	<ul style="list-style-type: none">• Actividades de negocio no documentadas y orientadas exclusivamente por el gerente-propietario.• Estrategias implícitas, empíricas y centralizadas únicamente en el gerente-propietario.• Atiende mercados cautivos y conocidos por el gerente-propietario.• Conocimiento reposa solamente en el gerente-propietario.• Énfasis en la producción y baja productividad.• Productos y servicios sencillos con exigencias tecnológicas mínimas.• Empresa sin estructura formal y orientada a tareas.• Pocos profesionales vinculados en la empresa.• Prácticas financieras y contables orientadas al cumplimiento de normas.• Sistemas de información inexistentes.
ESTADIO 2 (25 A 50): Desarrollo Interno	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con procesos documentados que soportan las operaciones y la misión de la empresa.• Cuenta con definición de perfiles específicos y incentiva el desarrollo del talento humano.• Formula estrategias alineadas a la visión que se tiene del negocio con escasos resultados.• Centra el éxito del negocio en la construcción de la diferenciación del producto o servicio.• Delega funciones operativas en su grupo de trabajo.• Inversión en tecnología para robustecer los procesos.• Prácticas financieras y contables centradas en el control del negocio.• Los sistemas de información que soportan las operaciones realizadas.
ESTADIO 3 (50 A 75): Interacción con Entorno y Mercados	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con certificaciones nacionales y/o internacionales que formalizar objeto social y procesos.• Procesos articulados con las necesidades y expectativas de los grupos de interés.• Preocupación por seleccionar, valorar y retener el talento humano.• Formula estrategias, construye planes de acción, hace seguimiento y evalúa resultados.• El desarrollo de la empresa se centra en el aprovechamiento de oportunidades y mitigación de amenazas del entorno.• Realiza proyectos asociativos y alianzas estratégicas para mejorar sus ventajas competitivas.• Prácticas financieras y contables maduras, que facilitan toma de decisiones.• Los sistemas de información que contribuyen a la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

ESTADIO 4 (>75 A 100) Talla Mundial

- La dirección innova y mejora el core constantemente, todos los demás procesos y tareas se han entregado a aliados expertos en ellas.
- Posee un liderazgo competitivo demostrado en términos de efectividad, eficiencia, rentabilidad y responsabilidad con los grupos de interés y el ambiente.
- La empresa y sus aliados son el referente en el uso de las mejores prácticas, incluso crean las propias cuando son insuficientes.
- Lidera la circulación de conocimiento en los sectores económicos donde tiene presencia.
- La innovación es fruto de la políticas abiertas, heterogeneidad y bienestar de sus integrantes.
- Los procesos evolucionan aprovechando las ventajas competitivas dentro de un marco ético mundial.
- Las políticas de inversión en investigación están definidas de forma corporativa.
- Cuenta con análisis prospectivos que orientan la empresa a escenarios ubicados a 10 años o más.

Fuente: Elaboración propia, tomado de conferencia (Perez Uribe, 2016).



6.4. Población, muestra y ficha técnica

La forma como se procede a recoger la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación es a través de la aplicación del instrumento de medición a los directivos de la organización. Se selecciona una muestra por perfilación, intencional y no probabilística por conveniencia de trece (13) personas con roles gerenciales y directivos en la organización, coordinadores y líderes funcionales de áreas. Estos perfiles se seleccionan porque son las personas que tienen mayor claridad sobre el funcionamiento de la empresa y la visión a futuro de lo que quiere llegar a ser.

Posterior a la aplicación del instrumento se procede a tabular las respuestas y realizar un análisis cualitativo de los resultados. En las preguntas cerradas se totalizan los resultados de acuerdo con las opciones de respuesta para determinar fortalezas y oportunidades de mejora; y en las preguntas abiertas, las respuestas se agrupan por similitud para encontrar tendencias y patrones en la información recolectada.

Tabla 5. *Ficha técnica investigación.*

FICHA TECNICA DE INVESTIGACION	
<i>ASPECTO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
<i>POBLACION</i>	163 empleados: Junta directiva, gerencia, líderes de área y colaboradores del Grupo empresarial AIS/Logytec
<i>TIPO DEL MUESTREO</i>	Intencional no probabilístico
<i>CANTIDAD</i>	13
<i>FECHA DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS</i>	Del 25 al 28 de octubre de 2021
<i>TIPO DE INSTRUMENTO</i>	PENTEX - Pentágono de la excelencia V1.0
<i>TECNICA A UTILIZAR</i>	Cuestionario
<p>Generalidades:</p> <p>El PENTEX se aplicará a los directivos de la empresa seleccionados. Una vez aplicado el instrumento se procederá a tabular las respuestas y realizar un análisis cualitativo de los resultados. Finalmente se determinarán fortalezas y oportunidades de mejora, y los aportes de preguntas abiertas se agruparán por similitud para encontrar tendencias y patrones en la información recolectada.</p>	

Fuente: Elaboración propia.



6.5. Identificación de las variables:

Con base en la descripción de los componentes del PENTEX referidos por (Pérez, 2009), se definieron las variables para el estudio, las cuales, se describen a continuación:

Estrategia: Los elementos que juegan un papel importante en esta variable proporcionarán un punto de partida para planear las acciones que conduzcan al futuro deseado por los dirigentes de la compañía.

Mercadeo y comercialización: Esta variable estudia las prácticas propias de la gestión de mercados y las acciones de comercialización que realiza la empresa. Permite conocer la manera como la empresa debe funcionar para generar flujos de ingreso que luego serán el beneficio o utilidad que genere la organización a sus propietarios.

Cultura organizacional y gestión humana: La variable de talento humano analiza las directrices y comportamientos que hacen particular a la organización. Estudia la forma como la compañía hace uso del talento humano con el que cuenta y los marcos existentes que condicionan la manera como se comunican los funcionarios de la organización.

Finanzas: Se enfoca en todas las actividades, políticas y prácticas usadas por la compañía para dar un uso adecuado a los recursos financieros según los requerimientos, compromisos adquiridos e iniciativas que se requieran para apoyar las diferentes áreas de la empresa. Lo anterior para cuantificar el beneficio que genera la empresa por sus actividades en cada periodo de funcionamiento.

Innovación y conocimiento: Estudia la forma como la compañía hace gestión del conocimiento que posee, el cual se evidencia en los productos y servicios que ofrece y en las particularidades con las cuales realiza sus procesos internos. También analiza los mecanismos que posee la empresa para aplicar dicho conocimiento a la generación

de nuevos elementos (productos, servicios, métodos, procesos, etc.) que contribuyan a la construcción de la ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector.

Gestión de operaciones: En particular esta variable centra su atención en la revisión de los procesos misionales de la empresa (procesos Core). Principalmente lo hace desde dos puntos de vista: la forma en que se produce el bien o servicio y la logística existente tanto interna como externa hacia el cliente final. Lo anterior es revisado con una visión que permite verificar su integración y efectos de cambio que generen al medio ambiente.

**Tabla 6.** *Variables y componentes PENTEX*

VARIABLES	COMPONENTES
<i>Estrategia y estructura organizacional</i>	Planeación
	Sistema de finalidades
	Estrategias
	Estructura organizacional
	Asociatividad
	Responsabilidad social
	Entorno económico
<i>Mercadeo y comercialización</i>	Orientación al mercado
	Estrategia de producto
	Comercio exterior
<i>Talento humano</i>	Cultura organizacional
	Gestión humana
<i>Finanzas</i>	Información
	Inversión
	Operación financiamiento
	Costos
	Rentabilidad
<i>Innovación y conocimiento</i>	Tributos/Impuestos
	Equipo humano y procesos de innovación
	Conocimiento
<i>Operaciones</i>	Producción o prestación de servicios
	Gestión ambiental
	Logística

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Pérez, 2009)

7. Diagnóstico organizacional

Para lograr realizar el diagnóstico de la empresa, se parte de la evaluación de las herramientas incluidas en el marco teórico de este trabajo, las cuales ofrecen diversas formas y alternativas de análisis tanto interno como externo y con niveles de integralidad diferenciales. El diagnóstico de la empresa se llevó a cabo haciendo una revisión inicial de la documentación existente. Posteriormente se procedió a hacer el análisis del entorno externo a través de la aplicación del PESTEL de donde surgen las oportunidades y amenazas para la organización y, para el análisis del entorno interno se decidió aplicar el instrumento PENTEX a 13 directivos de la organización, con el cual, se identificaron las fortalezas y las oportunidades de mejora. Los resultados obtenidos se presentan en tablas de datos que serán el insumo para generar la propuesta organizacional.

Análisis Externo

Para aplicar el análisis externo, se procederá a aplicar la herramienta PESTEL.

Aplicación del PESTEL.

El análisis se realizó de manera conjunta entre los investigadores, el gerente general y la directora de procesos de la empresa. La metodología para recolección y análisis de la información fue un brainstorming (lluvia de ideas), desarrollado a través de la plataforma Mural, para este fin se hizo una revisión y análisis del sector en que se desempeña la empresa y de este modo se establecieron los factores clave del entorno



que pueden llegar a afectarla positiva o negativamente. Una vez se definieron los factores se procedió a calificarlos en la plantilla Excel según el impacto así: muy positivo, positivo, indiferente, negativo, muy negativo. También se definió el plazo en el cual cada uno de estos factores puede causar la afectación, dando así la prioridad de intervención. Estos fueron: corto, mediano y largo plazo.

Para complementar el análisis, se calculó el impacto medio equivalente para cada factor externo. Esto permite visualizar una tendencia resultante y sirve de referencia para determinar los efectos derivados y provocados por cada factor clave del entorno. También, esto permite asociar numéricamente con los criterios de calificación definidos para el desarrollo del instrumento PESTEL.

Tabla 7. *Análisis Externo - Aplicación del PESTEL.*

Leyenda de Colores				
Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
1	2	3	4	5

	FACTORES EXTERNOS	FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	CORTO PLAZO (1 mes o menos)	MEDIANO PLAZO (1 a 3 años)	LARGO PLAZO (más de 3 años)	IMPACTO	IMPACTO MEDIO DEL FACTOR
P	POLITICOS	Aumento de afiliaciones al SGSSS (Sistema general de seguridad social en salud).		x		5	4
		Carteles de contratación con las entidades del estado, dejando sin oportunidades a las pequeñas y medianas empresas.		x		1	
		Fortalecimiento de recursos económicos e infraestructura en EPS y entidades hospitalarias por pandemia COVID-19.	x			5	
		Reciente aprobación de Ley de Plazos Justos para pagos a proveedores que sean pequeñas y medianas empresas.		x		5	
		Reciente aprobación de Ley de Trabajo en casa que permite fortalecimiento de relaciones con los trabajadores.	x			3	
		Burocracia y corrupción en el manejo de la salud pública en el país.		x		2	
		Legislación estricta en cuanto a movilidad de motos en el país (riesgos laborales, SST). Uso de elementos de protección personal, seguros obligatorios, entre otros.	x			2	
		Legislación tributaria que conlleva a un incremento en los impuestos a pagar.	x			5	
E	ECONOMICOS	Crecimiento de nuevos negocios de la red hospitalaria, por volcamiento mundial al cuidado de la salud.		x		4	3
		Preferible escogencia de tercerización en la red hospitalaria a las actividades que no hacen parte de procesos misionales.			x	2	



		Crecimiento de clientes actuales por el incremento de pacientes por pandemia del COVID-19.		x		4	
		Disponibilidad de créditos y baja tasa de interés a pequeñas y medianas empresas.	x			5	
		Empresas de Call Center especializadas en el sector salud.		x		2	
		Entrada de nuevos competidores en el mercado con muy bajo costo.	x			2	
		Deudas importantes de las EPS a la red hospitalaria que afecta la subcontratación para pequeñas y medianas empresas.			x	1	
		Dependencia de la empresa de un cliente que representa la mayor facturación.	x			1	
S	SOCIALES	Crecimiento de población con acceso a internet y comunicación móvil, lo que permite la opción del agendamiento de citas médicas.		x		5	3
		Crecimiento de sensibilidad por prevención de enfermedades y autocuidado, lo que permite aumento de usuarios a la red hospitalaria.			x	4	
		Cambios en el espacio de trabajo (Teletrabajo y Trabajo en casa), lo que permite aumentar los trabajadores de call center con menor inversión en infraestructura.		x		4	
		Pacientes más exigentes a la red hospitalaria en el agendamiento de citas, mantenimiento de infraestructura entre otras.	x			5	
		Población de tercera edad que prefiere atención personalizada que telefónica.		x		3	
		Los pacientes tienen la percepción que sí lo atiende un tercero contratista se sienten mal atendidos.	x			2	
		Funcionarios de alta rotación laboral porque son personas en inicio de su vida laboral.		x		2	
		Escasa coordinación entre atención de red de urgencias y red hospitalaria.			x	1	
T	TECNOLOGICOS	Aumento de opciones de software en el mercado.	x			4	3
		Precios accesibles en internet para los usuarios lo que aumenta el acceso a redes móviles.	x			4	
		Incentivo de uso de Call Center en entidades de salud a nivel nacional.		x		5	
		Fuentes de almacenamiento de datos en la nube con acceso remoto y controlado por el cliente.		x		4	
		Rápida actualización y nuevos softwares que incrementa la compra continua de los mismos.		x		2	

Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

		Competidores multinacionales con tecnología de avanzada.			x	1		
		Alta inversión en Investigación y Tecnología.			x	2		
		Transferencia tecnológica para mantener la tecnología, hardware y software en uso y actualizados.		x		2		
E	FACTORES ECOLÓGICOS	Cambios climáticos, desastres naturales			x	2	3	
		Reciclaje, huella de CO2, tendencias de materiales (plástico)		x		4		
		Políticas ambientales, leyes de contaminación	x					4
		Responsabilidad ambiental corporativa	x					5
		Manejo de residuos contaminantes en el país		x				4
		Importancia del impacto del desarrollo industrial en el medio ambiente				x		1
		Regulaciones medioambientales aplicables, nacionales e internacionales		x				4
L	FACTORES LEGALES	Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor)	x			5	4	
		Leyes de Impuestos	x			2		
		Leyes de empleo	x			4		
		Regulaciones internacionales y comerciales		x		3		
		Órganos de regulación y procesos aplicables			x	4		
		Legislación laboral aplicable en el país		x		4		
		Leyes de protección a los consumidores		x		4		

Fuente: Instrumento Pestel aplicado en Grupo AIS/Logytec.



Los resultados permiten identificar oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa de la siguiente manera:

Tabla 8. Oportunidades y amenazas a partir de PESTEL AIS/ LOGYTEC.

	Criterio	N	Puntos	Valor	%
Oportunidades	Muy positivo	10	4	40	34,8
	Positivo	12	3	36	31,3
	Indiferente	3	0	0	0,0
Amenazas	Negativo	16	2	32	27,8
	Muy negativo	7	1	7	6,1

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado se encontraron 22 oportunidades que tienen un peso del 66,1% y 23 amenazas cuyo peso es de 33,9%. Es así como se evidencia que existen oportunidades importantes en el entorno que la empresa AIS/Logytec debe tener en cuenta para aprovecharlas en su beneficio y potencializar el negocio, entre ellas, la nueva legislación y apoyos económicos para las Pymes. En cuanto a las amenazas, aunque tienen un menor peso frente a las oportunidades, deben ser tenidas en cuenta para prevenir su impacto en la organización y evitar que pongan en riesgo el éxito de los objetivos del negocio, entre las más importantes se encuentran la entrada de nuevos competidores, especialmente en call center especializados en salud y el aumento de impuestos, entre otros.

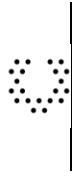
Tabla 9. *Valor porcentual de los factores PESTEL.*

FACTOR	VALOR	%
ECONOMICO	26	22,6
TECNOLOGICO	20	17,4
LEGAL	20	17,4
SOCIAL	19	16,5
POLITICO	17	14,8
ECOLOGICO	13	11,3
Total	115	100

Fuente: Elaboración propia.

Factores Económicos.

Los factores económicos juegan un papel muy importante para la empresa con un 22,6% de peso en el PESTEL. Esto quiere decir que, aunque el sector de la salud se ha visto afectado por problemas económicos después de la pandemia por COVID 19 y adicional a ello las IPS tenían una deuda acumulada de años atrás, también se ven oportunidades para la empresa porque se están dando cambios en el modelo de atención de las IPS, el cual hace que se generen nuevas oportunidades de negocio y crecimiento en los servicios ofertados. Las IPS pueden ver como oportunidad el contratar servicios con terceros y así tener un mejor control del gasto.



Por otra parte, las entidades bancarias han buscado reactivar la economía brindando créditos a tasas favorables para las Mipymes, lo cual puede ser aprovechado por AIS/Logytec para optimizar su desempeño con los recursos requeridos.

Una de las mayores amenazas es que los clientes actuales son muy escasos y con uno que se retire la empresa perdería el equilibrio económico.

Factores Tecnológicos.

El ministerio de Salud y protección social define la forma de aprovechamiento de la tecnología en el sector en el documento: Plan de transformación digital, el cual describe tecnologías como: Inteligencia Artificial - Machine Learning, Big Data, Analítica, internet de las Cosas, BlockChain, Teleasistencia y Plataforma Colaborativa.

Las tecnologías de información en el sector salud han buscado mitigar los impactos generados por el Covid 19 en las instituciones prestadoras de salud y en los mismos profesionales. Por tal razón, se han adoptado diferentes alternativas como la automatización de tareas rutinarias con Inteligencia artificial (IA), por ejemplo en áreas de imágenes para fortalecer el diagnóstico clínico, mejorar el acceso a servicios de salud por medio de telemedicina o tele-ucis, como acción colaborativa entre instituciones de alta especialización con las que no poseen esta capacidad, integración de datos y big data para el manejo de pronósticos clínicos y aporte a resultados en salud a nivel de salud pública, entre otros.

Al ser AIS/Logytec una empresa que pretende mostrar un diferencial a través de sus tecnologías de información puestas al servicio de los clientes, puede utilizar a su favor una gama amplia de opciones que existen en materia de tecnologías en el mercado. Sin embargo, si quiere hacer desarrollos propios debe contemplar que existe

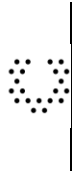
una alta competencia. Es posible utilizar alternativas de almacenamiento de datos de bajo costo y a la vez seguros, y también empezar a incursionar en aspectos como la automatización de procesos para ofertar estas soluciones a los clientes.

En el servicio de telemedicina existen múltiples posibilidades de desarrollo, compañías como Apple están incursionando en este mercado y la empresa debe estar atenta a estas innovaciones para aprovecharlas y estar a la vanguardia en sus servicios con este tipo de diferenciales. La pandemia generada por el COVID-19 ha traído un volcamiento de los usuarios al uso de los canales no presenciales como el Call Center para comunicarse con sus entidades de salud, igualmente, existe una nueva tendencia mundial al autocuidado lo que conlleva a mayor uso de las entidades médicas en los programas de promoción y prevención de salud, utilizando medios tecnológicos. Estos factores representaron un peso del 17% en la matriz PESTEL.

Factores Legales.

La empresa puede aprovechar los aspectos legales que favorecen a las Pymes como la ley de pagos justos (Ley 2024 de 2020), la cual busca proteger a las pequeñas y medianas empresas con un pago de facturas en un plazo no mayor a 45 días y así puede tener un mayor flujo de caja. También es importante que esté atenta a la ejecución de la Ley 2088 de 2021 que regula el trabajo en casa en Colombia, esta puede brindar oportunidades de manejo del talento humano de una forma diferente, especialmente en el servicio de call center.

La ley 1369 de 2009 y el Decreto 621 de 2020 que rigen las actividades de mensajería en Colombia fueron identificadas en el análisis PESTEL como una amenaza



por la cantidad de requisitos allí planteados, sin embargo, al ser normas de obligatorio cumplimiento, la empresa debe cumplirlos en su totalidad.

Factores Políticos.

Como amenazas del entorno se definieron la burocracia y corrupción en el país las cuales limitan a la empresa para participar y ganar licitaciones con las entidades estatales, esto la orienta al sector privado.

El cambio de gobierno ha generado incertidumbre en algunos sectores y para el caso de la empresa en el sector de la salud aún más por la reforma que se propone realizar. Aún no es claro cuál será el sistema propuesto en caso de que “desaparezcan” o cambie la figura de las EPS que actualmente manejan el flujo de recursos hacia las IPS, principales clientes de AIS/Logytec.

Por otra parte, el conflicto bélico entre Ucrania / Rusia ha generado nuevas alianzas geopolíticas en el mundo con alteración de los sectores económico y social, y afectación en las cadenas de suministro de materias primas y energía, reflejadas en inflación y cambios en la cadena de valor empresarial que ya había sido afectada por la pandemia.

Factores Sociales.

Según el DANE (2022), para el año 2021 Colombia tenía una población de 51.049.000 personas, lo cual, representó un incremento de 677.000 habitantes con respecto al año 2020. El 2,3% corresponde a población inmigrante. El 68,72% de la población se encuentra en edades entre los 15 a 64 años y el 9,39 son mayores de 65 años.

Estas características deben tenerse en cuenta al analizar la población objetivo de la empresa, teniendo en cuenta que sus clientes principales atienden estos grupos etarios que tienen particularidades en los servicios que demandan, por ejemplo, en el tema de acceso a servicios en donde juega un papel relevante el call center.

Factores Ecológicos.

Actualmente existen tendencias importantes en materia de protección del medio ambiente y prácticas sostenibles, con exigencias adicionales para las empresas. AIS/Logytec no es ajena a estos aspectos y aunque en la matriz no fue el factor de mayor peso, es importante revisar cómo puede encontrar oportunidades a través, por ejemplo, de sus procesos operativos haciéndolos amigables con el medio ambiente o adhiriéndose en principio a los programas ambientales ya constituidos en las organizaciones que son sus clientes.



Análisis Interno.

Para aplicar el análisis interno, se aplica la herramienta PENTEX.

Procesamiento estadístico de datos PENTEX.

A continuación, se consolida una tabla resumen de los resultados obtenidos con el instrumento PENTEX aplicado a los 13 directivos del grupo AIS/Logytec, quienes lideran los departamentos primarios de esta organización. Se solicitó a cada participante, realizar el diligenciamiento completo de todo el instrumento para lograr así tener una ponderación y resultados más balanceados, al igual que, reducir el sesgo y error calificativo derivado del conocimiento propio de su área de responsable. Esto permite tener una mejor visualización de los mismos y claridad de cara a los resultados obtenidos. En el anexo A de este documento, se encuentran los resultados de los instrumentos diligenciados por cada funcionario citado para este ejercicio y el detalle específico de su calificación.

Tabla 10. *Comparativo PENTEX Grupo AIS/Logytec.*

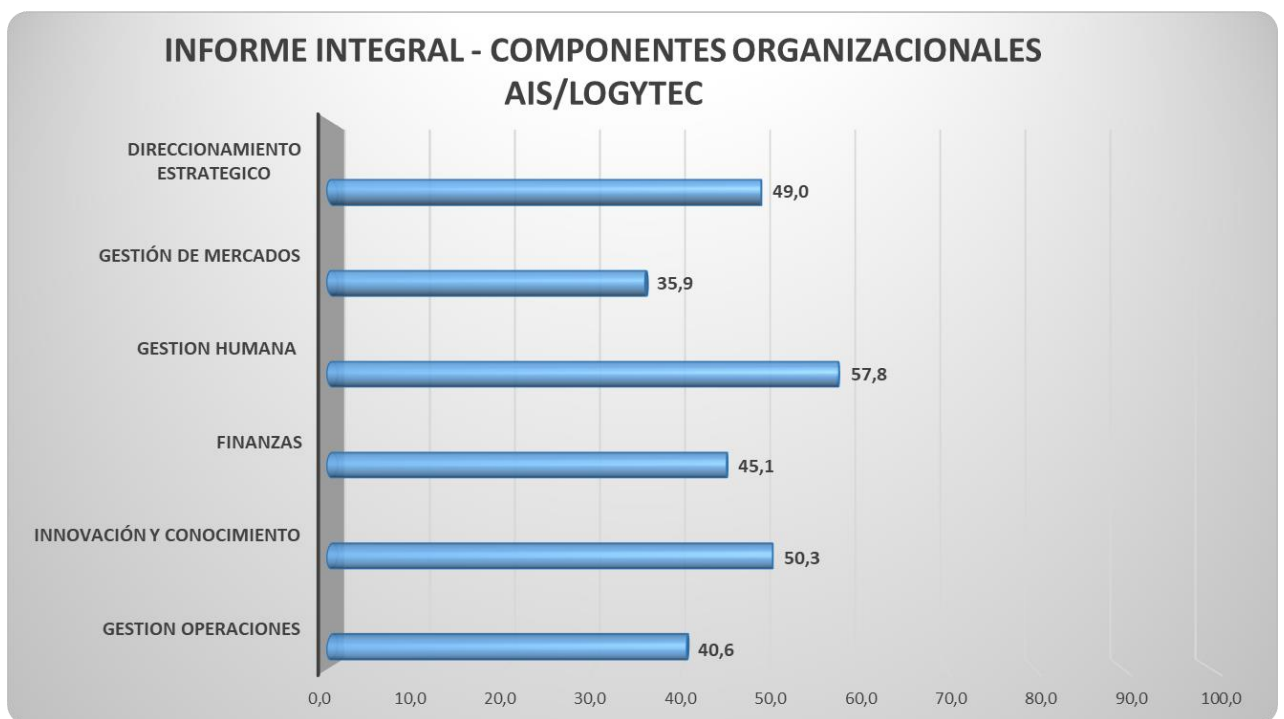
COMPONENTES ORGANIZACIONALES						
<i>DEPENDENCIA</i>	<i>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</i>	<i>GESTIÓN DE MERCADOS</i>	<i>GESTIÓN HUMANA</i>	<i>FINANZAS</i>	<i>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</i>	<i>GESTIÓN OPERACIONES</i>
<i>Junta Directiva</i>	52,5	43,6	62,8	59,0	54,9	43,2
<i>Dirección Financiera</i>	48,5	25,0	42,7	63,8	29,5	40,4
<i>Gerencia General</i>	56,9	41	67	59,1	62,5	43,2
<i>Gestión Humana</i>	65,0	20,2	57,3	11,2	44,4	51,6
<i>Dirección de Procesos</i>	48,5	32,7	42,7	63,8	29,5	39,5
<i>Calidad</i>	45,1	83,3	24,0	63,8	83,3	55,0
<i>Coordinación Call Center</i>	51,6	21,9	100,0	63,8	83,3	27,8
<i>Salud y seguridad en el trabajo</i>	65,0	20,2	67,7	11,2	44,4	38,8
<i>Biomédicos</i>	26,2	17,4	39,6	22,1	17,7	21,7
<i>Mantenimiento</i>	44,0	29,5	49,7	48,8	30,2	46,9
<i>Camilleros</i>	31,6	14,6	50,3	8,3	43,8	35,9
<i>Recepciones</i>	45,0	77,8	100,0	56,6	83,3	36,1
<i>Correspondencia</i>	57,7	39,5	47,9	55,0	47,6	47,2
<i>PROMEDIO</i>	49,0	35,9	57,8	45,1	50,3	40,6



Fuente: Elaboración propia. Resultados PENTEX.

A continuación, se observa la gráfica que ilustra los resultados obtenidos de manera ponderada del conjunto de instrumentos desarrollado por cada funcionario de AIS/Logytec. Estos resultados conforman la base de estado actual de la organización y presenta las métricas primarias para desarrollar un análisis situacional que permita plantear estrategias y acciones de mejora.

Figura 14. Resultado Componentes Organizacionales en AIS/Logytec.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de datos PENTEX.

Luego de consolidar los resultados del instrumento PENTEX aplicado y de conocer cuál es el estado o cuartil en el cual califica cada componente, se podrá determinar qué orden de prioridad y criticidad debe darse a las medidas o acciones a tomar para optimizar dicho aspecto. Es determinante para ello, identificar cuales aspectos de la misión y la visión empresarial del grupo AIS/Logytec están siendo impactados, tanto negativa como positivamente. Los aspectos clave a resaltar en cada componente evaluado son los que a su vez determinarán las acciones o propuestas de mejora que este estudio decantará.

Se observa inicialmente que los directivos del grupo diligenciaron los instrumentos en su totalidad, lo cual, demuestra un claro conocimiento del negocio en los seis componentes evaluados. Esto representa una fortaleza y ventaja a nivel competitivo porque facilita la implementación de nuevas metodologías de gestión o como en este caso, acciones y procedimientos que puedan derivarse del direccionamiento estratégico.

Direccionamiento estratégico: Este componente fue evaluado y calificado por los funcionarios dando como resultados un puntaje promedio de 49,0. Este puntaje ubica a la empresa en el estadio #2, el cual describe que esta se encuentra en desarrollo interno. Esta condición coincide con las necesidades identificadas en la justificación y el análisis de viabilidad de este direccionamiento estratégico en el Grupo AIS/Logytec. Por tal razón, se encuentra una gran oportunidad de evaluación e identificación de factores de riesgo que estén afectando el direccionamiento estratégico del grupo y la correcta percepción del mismo partiendo desde las altas directivas.

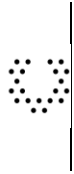


Figura 15. Resultados Direccionamiento Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Las puntuaciones más elevadas y por encima del 50%, se dieron por parte de los cargos de alta dirección lo cual es positivo. Sin embargo, las dependencias operativas y de procesos otorgaron calificaciones promedio del 40%. Esto marca una gran oportunidad de mejora, porque muestra que la estrategia definida por la dirección general no está siendo proyectada efectivamente a lo largo de la organización y de manera particular con los empleados.

Gestión de mercados: Este componente fue evaluado y calificado por los funcionarios dando como resultados un puntaje promedio de 35,9. Esto ubica a la empresa en el estadio #2, el cual, describe que se encuentra en desarrollo interno. Vemos como esta calificación obtenida contrasta claramente con el componente de direccionamiento estratégico, debido a que, la gestión de los mercados en AIS/Logytec requiere de un impulso sustancial y de nuevas estrategias y métodos que permitan desarrollar una mejor gestión comercial y lograr conectar con nuevos clientes. Encontramos aquí una de las grandes oportunidades de mejora del grupo y que esta propuesta de direccionamiento estratégico buscar desarrollar y fortalecer. También se evidencia como el enfoque al servicio ha permitido el éxito del negocio hasta el momento.

Figura 16. Resultados Gestión de Mercados.

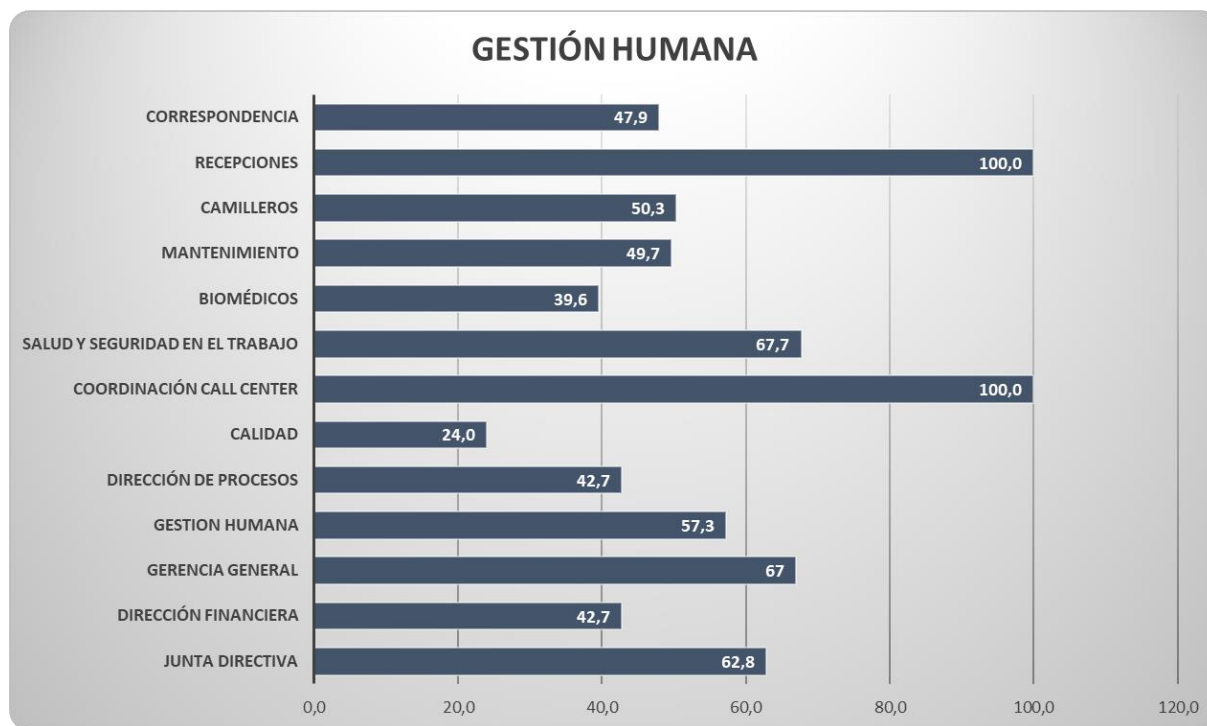




Fuente: Elaboración propia.

A nivel directivo la calificación promedio en este componente fue de 41%, pero, a nivel operativo fue de 31%. Claramente se marca en ello la discreción y/o conformismo del grupo por operar con sus clientes tradicionales y limitar su rango de operación en estos. Lo obtenido en esta calificación respalda una posición cómoda con la situación actual por parte de la junta directiva, sin ofrecer sus servicios a nuevos clientes y sin evidenciar el gran potencial que les puede representar dentro del mercado. Se sugiere entonces la implementación de planes de mercadeo y gestión de marca, que permitan abrir nuevos canales de contacto con nuevos clientes y mercados. Esto puede generar un gran aporte futuro al crecimiento del negocio y sostenibilidad.

Gestión humana: Este componente fue evaluado y calificado por los funcionarios dando como resultados un puntaje de 57,8. Esto ubica a la empresa en el estadio #3, lo cual, describe que este componente dentro de la organización tiene bastante relevancia y representa una gran fortaleza ya que también fue el componente mejor calificado por las diferentes áreas. Esto es una fortaleza que ha desarrollado la empresa y es de resaltar, debido a que, por su actividad natural que es la prestación de servicios requiere de un alto desempeño en este aspecto. Sin embargo, se evidencian debilidades asociadas a esta área, debido a que, dentro de la organización tiene una gran responsabilidad en la gestión del conocimiento y comunicación corporativa, las cuales evidencian su ausencia en los instrumentos calificados.

Figura 17. Resultados Gestión Humana

Fuente: Elaboración propia.

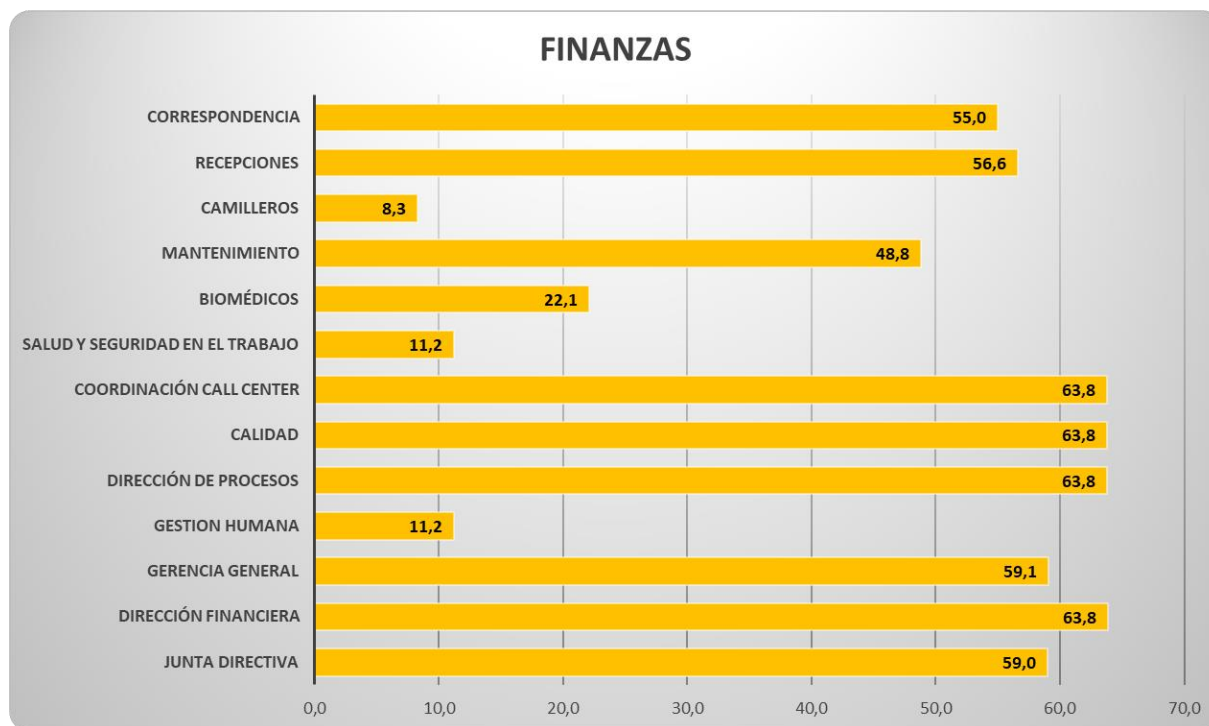
AIS/Logytec ha logrado establecer una metodología efectiva de gestión de las personas, sin embargo, la cultura organizacional aún requiere de una potencialización mayor. Las calificaciones recibidas de los líderes operativos muestran una tendencia más administrativa que integral de cara a la gestión organizacional. Se requiere una mayor transversalidad por parte de gestión humana para que se logre crear canales óptimos de comunicación y desarrollo de las mejoras y cambios necesarios.

Se hace necesario implementar nuevos mecanismos de comunicación que operen de manera transversal en toda la organización y a todo nivel de empleados. Desde los planes de inducción, fortalecer la misión y la visión para potenciar la cultura



organizacional y establecer mecanismos de evaluación y medición del desempeño que permitan determinar oportunidades de mejora en los colaboradores y también que sirva para fomentar el reconocimiento e incentivos.

Finanzas: Este componente fue evaluado y calificado por los funcionarios dando como resultados un puntaje de 45,1. Esto ubica a la empresa en el estadio #2, lo cual, muestra una debilidad clara frente a la administración del negocio y los resultados económicos obtenidos. Aquí se puede encontrar una gran oportunidad de mejora, porque el impacto de este componente dentro de la organización da paso a la especulación por parte de los empleados y esto afecta la estabilidad laboral. Debe reforzarse este aspecto en todos los niveles de la organización.

Figura 18. Resultados Finanzas.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que las calificaciones recibidas tienden a ser muy positivas en general, pero, para el grupo AIS/Logytec la planeación financiera depende netamente de la demanda de servicios que generan sus clientes y la inversión de recursos que esta derive. Por lo tanto, se observa una ausencia de planificación que busque un mayor impacto en la rentabilidad en el mediano y largo plazo. Esto también está ligado al riesgo de pérdidas derivadas de la demanda efectiva de los servicios por parte de sus clientes tradicionales. Se sugiere para el grupo, contar con una asesoría específica en la planeación financiera y de inversión que permita proyectar una sostenibilidad del negocio sin poner en riesgo alto los recursos.



Innovación y conocimiento: Este componente fue evaluado y calificado por los funcionarios dando como resultados un puntaje de 50,3. Este valor ubica a la empresa en el estadio #2, lo cual, indica el enfoque diferenciador que tiene la organización frente a los servicios que ofrece a sus clientes. La personalización de su software aplicado y desarrollado para cada necesidad particular en sus clientes representa una ventaja competitiva en el mercado para el grupo AIS/Logytec. No obstante, siendo este un gran factor determinante para el negocio, se evidencia la falta de conocimiento de sus empleados frente a este gran atributo y esto se refleja en los instrumentos, debido a que, los cargos encuestados que son operativos no otorgaron una buena calificación de dicho factor y esto representa una gran debilidad porque los empleados al estar interactuando con el cliente final son los primeros y más influyentes para dar a conocer este gran aspecto diferenciador.

Figura 19. Resultados Innovación y Conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tampoco se cuenta con un plan claro o programa de innovación donde se involucre a todo el personal y las ideas de desarrollo puedan llegar desde todos los puntos de la organización. Las necesidades de los clientes a medida que estos evolucionan también cambian y se debe tener la capacidad de lectura y adaptación por parte de la empresa para cubrir sus necesidades y cumplir sus expectativas. Lo que en algún momento es un proyecto o producto innovador, luego de ser implementado y puesto en funcionamiento, se convierte en un desarrollo, y este, también debe estar sujeto a evaluaciones y posibles cambios que le permitan evolucionar con el tiempo y



evitar la obsolescencia. Aquí radica una gran oportunidad para AIS/Logytec de fortalecer aún más su ventaja competitiva frente a las otras empresas del sector.

Gestión operaciones: Este componente fue evaluado y calificado por los funcionarios dando como resultados un puntaje de 40,6. Esto ubica a la empresa en el estadio #2 y este nos muestra un punto muy específico de la empresa, debido a que, fue uno de componentes que obtuvo menor calificación en los instrumentos desarrollados, lo cual, muestra un estatus muy desfavorable, porque, concentra la valoración de casi el 90% de las áreas de la operación del grupo AIS/Logytec.

Figura 20. Resultados Operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

La organización es prestadora de servicios y esto requiere un alto nivel de desempeño en sus procesos operativos. Los diferentes servicios que se ofrecen están bien definidos y establecidos, pero, se evidencia que hay muchas oportunidades de mejora y la calificación recibida así lo muestra. Por lo tanto, se hace necesario definir una correcta metodología de cara a la evaluación de procesos y optimización de recursos y lograr con ello una optimización significativa.

Con base en el resultado obtenido podemos determinar que la empresa se encuentra en estado pleno de desarrollo, pero requiere de una optimización específica en los procesos para lograr una estandarización que permita consolidar las diferentes operaciones que se realizan. Esto representa una desventaja frente a los competidores externos, debido a que, el factor diferenciador del servicio se verá afectado sustancialmente por las debilidades y deficiencias propias de la estrategia y procedimientos aplicados actualmente por AIS/Logytec.

Al evaluar los resultados del instrumento PENTEX en la empresa, se ha logrado determinar las fortalezas y debilidades prioritarias en los seis componentes calificados en este instrumento. Dichas fortalezas y oportunidades de mejora serán el foco primario de este direccionamiento estratégico, con el cual logrará el grupo AIS/Logytec fortalecer sus estrategias corporativas y dar un salto de calidad en la gestión de sus procesos gerenciales, directivos y operativos. Las fortalezas y oportunidades de mejora se presentan en la siguiente tabla para facilitar su visualización.

**Tabla 11.** Fortalezas y Oportunidades de mejora derivadas del PENTEX.

COMPONENTE	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Direccionamiento estratégico	Está en etapa de desarrollo interno.	Evaluación e identificación de factores de riesgo que estén afectando el direccionamiento estratégico.
Gestión de mercados	Enfoque en el servicio diferenciador como política corporativa.	Implementar nuevas estrategias y métodos que permitan desarrollar una mejor gestión comercial.
Gestión humana	Gestión Humana consistente y con alto alcance dentro de la organización.	Gestión del conocimiento y comunicación corporativa.
Finanzas	Buena administración del negocio y resultados económicos.	Aumentar percepción en los empleados de los beneficios derivados de la actividad económica de la empresa.
Innovación y conocimiento	Continua sistematización del proceso y adaptación de los servicios a requerimientos particulares.	Incrementar el conocimiento de los empleados de los factores diferenciadores del servicio ofrecido por la empresa.
Gestión operaciones	Personal con experiencia, alto conocimiento y desempeño	Mejorar estandarización de los procesos operativos

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de resultados PENTEX.

Luego de consolidar y analizar los resultados obtenidos, es posible determinar que el Grupo AIS/Logytec se encuentra ubicado en el estadio #2. Esto se determina porque el desarrollo del instrumento muestra una tendencia a obtener buenas calificaciones a nivel directivo y gerencial, pero, los resultados vistos en los instrumentos que involucran las áreas operativas y de gestión, muestran una tendencia baja, principalmente en operaciones. Por tal razón, el diseño del direccionamiento estratégico para la empresa es una propuesta muy relevante que permitirá fortalecer el negocio en todos sus niveles y consolidar una estandarización óptima de los procesos. Este es el primer paso para lograr un cambio integral que genere valor a la organización y sus stakeholders.



8. Plan de intervención

A continuación, se presenta el plan de intervención propuesto para el grupo empresarial AIS/Logytec, producto del análisis obtenido mediante la aplicación de diferentes herramientas de evaluación estratégica. El análisis integral de estos resultados permite desarrollar un cuadro de mando integral, el cual indica los objetivos estratégicos que la empresa debe lograr para obtener una mayor productividad y crecimiento, siendo así perdurable en el tiempo y continuar trabajando para convertirse en una organización sostenible con trascendencia y aporte a la sociedad dentro de los sectores y mercado donde compite.

Las herramientas y modelos aplicados a continuación son la matriz DOFA, matriz EFE, matriz EFI, matriz de perfil competitivo (MPC), Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) y el Balanced Score Card. Aplicando estos modelos se soporta el plan y se definen las métricas e indicadores de gestión que permiten tener un constante seguimiento y monitoreo del desempeño específico de los segmentos del proceso de la prestación del servicio y cadena de valor del Grupo AIS/Logytec. Estas mediciones son fundamentales y determinantes para la empresa de cara a su desarrollo corporativo y crecimiento como organización.

8.1. DOFA AIS/Logytec

La matriz DOFA aplicada al grupo empresarial AIS/Logytec, identifica las potencialidades de la organización (fortalezas y oportunidades), las cuales, indican las mejores líneas de acción y también sus limitaciones (debilidades y amenazas), las cuales, constituyen una advertencia de los factores que inciden negativamente. Este análisis permite considerar estos aspectos en el momento en que la alta Dirección y la Junta Directiva quieran determinar el futuro deseable para la organización. Posterior a su desarrollo, se tomarán los elementos esta matriz para dar origen y tratamiento a las matrices EFE y EFI.

La matriz DOFA se utilizó para listar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en un ejercicio con los directivos de la empresa. Sin embargo, no se hizo la ponderación en esta matriz, porque se usó como insumo primario par la aplicación de las matrices EFI y EFE con las cuales, se ejecutó el ejercicio cuantitativo y de posición para los factores tanto internos como externos identificados. Para la evaluación y priorización de las estrategias se utilizó la matriz MPEC.



Tabla 12. *Matriz DOFA AIS/Logytec*

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Herramientas tecnológicas con software propio y personalizado para cada cliente.	Fallas en la comunicación entre la empresa y el Cliente ante cambios en los convenios.
Personal capacitado y con amplia experiencia en los diferentes campos de comunicación para abarcar las necesidades de los clientes.	Rotación del personal.
Servicio enfocado en el cliente.	Frecuentes ausentismos del personal.
Retroalimentación constante del cliente.	Baja comunicación asertiva de cara al cliente.
Calidad en la información brindada al Cliente.	Se necesita aumentar la empatía entre los colaboradores.
Tiempos de respuesta óptimos de cara al cliente.	Se requiere aumentar el control de las operaciones.
Actualización y estandarización de los servicios prestados.	Falta investigación en el mercado sobre nuevos proveedores.
Proveedores confiables que garantizan la ejecución adecuada de cada una de las Órdenes de Compra.	Falta de planeación de procesos.
Equipo de Trabajo comprometido con los procesos	Pocas acciones preventivas frente a señales de advertencia.
Departamento de compras con diversas estrategias de negociación.	Falta de planes de contingencia ante crisis.
Trabajo en Equipo	Riesgo de liquidez en el largo plazo.
Talento Humano con compromiso y vocación de Servicio	
Liderazgo efectivo de los profesionales en la gestión de la crisis	
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENZAS
Ampliación de portafolio de servicios	Incremento de impuestos en los contribuyentes
Aumento de población que utiliza medios no presenciales para comunicarse con entidades de sociales.	Resistencia de un sector de la población (adultos mayores) a escoger la atención presencial por encima de las diferentes alternativas no presenciales.
Leyes de protección para creación, fortalecimiento y pagos de Pymes.	Legislación estricta para las licitaciones con entidades estatales.
Evaluar diferentes plataformas digitales para dar más opciones a los pacientes.	Alto ritmo de desarrollo de nuevos softwares y sus actualizaciones.
Realizar acuerdos comerciales con nuevos Clientes.	Aumento de la competencia en forma considerable.

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados matriz EFE y EFI.

8.2 Matriz EFE.

Para complementar y profundizar en el análisis externo del grupo AIS/Logytec, se desarrolló un ejercicio de aplicación de la matriz EFE, que permite evaluar cuantitativamente la magnitud y el impacto que generan estos factores en la organización. El peso específico definido para cada ítem fue determinado con base en los en las valoraciones y resultados obtenidos durante el desarrollo del instrumento PESTEL por parte del personal de la organización seleccionado para desarrollarlo.

Tabla 13. *Matriz EFE AIS/Logytec.*

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFE - AIS Logytec			
Factores para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			0
Ampliación de portafolio de servicios	0,2	2	0,4
Aumento de población que utiliza medios no presenciales para comunicarse con entidades de sociales.	0,09	2	0,18
Leyes de protección para creación, fortalecimiento y pagos de Pymes.	0,08	3	0,24
Evaluar diferentes plataformas digitales para dar más opciones a los pacientes.	0,15	3	0,45
Realizar acuerdos comerciales con nuevos Clientes.	0,05	2	0,1
AMENZAS			
Incremento de impuestos en los contribuyentes	0,08	3	0,24
Resistencia de un sector de la población (adultos mayores) a escoger la atención presencial por encima de las diferentes alternativas no presenciales.	0,05	2	0,1
Legislación estricta para las licitaciones con entidades estatales.	0,12	3	0,36
Alto ritmo de desarrollo de nuevos softwares y sus actualizaciones.	0,08	4	0,32
Aumento de la competencia en forma considerable.	0,1	4	0,4
PONDERADO TOTAL	1		2,79



Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido, luego de desarrollar la matriz EFE (evaluación de factores externos), arroja una sumatoria de 2,79 puntos, lo cual, muestra que la empresa AIS/Logytec está aprovechando las oportunidades externas y enfrenta las amenazas a las que está expuesta. Principalmente está inclinada un poco más a afrontar las amenazas específicamente estando a la vanguardia de la tecnología y usarla a su favor para tener una ventaja competitiva frente a sus competidores y de cara a los clientes en el sector, a su vez también conoce e identifica bien la competencia y la monitorea. Igualmente les hace frente a las licitaciones estrictas en la normativa de contratación del país.

Sin embargo, le hace falta conectar mejor con la población que aún se resiste a la atención que no sea por medio presencial para solicitar citas en las entidades de salud. Esto se puede evidenciar el resultado ponderado de las amenazas el cual es de $1,47/2,79$, donde, este factor toma gran relevancia y peso dentro de dicha calificación. Así mismo se identifica que no hay ninguna oportunidad que esté aprovechando de forma significativa y sustancial, debido a su limitación para alcanzar nuevos clientes pero, se destaca que aprovecha las actualizaciones de las plataformas digitales, así como a las nuevas legislaciones que protegen el buen hacer de las PYMES sobre todo lo que tiene que ver en el aspecto económico, finalmente se evidencia que no está trabajando en hacer acuerdos comerciales con nuevos clientes y en aprovechar la tendencia de un sector de la población que sí está volcado al uso de las herramientas tecnológicas para acercarse a las entidades de salud.

Se sugiere en este sentido, explorar el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación que amplíen el alcance los servicios en el proceso de Call Center, para lograr ampliar el portafolio de soluciones de cara al cliente y usuario final. Eso ayudará a que el

servicio de AIS/Logytec ofrezca mayores soluciones y sea más integral, lo cual, fortalece la relaciones a largo plazo con su cliente directo y genera una barrera competitiva a sus contendores en el mercado. Una estrategia en gestión tecnológica de cara al usuario final representaría un factor clave y diferenciador para fortalecer el portafolio de la organización y su capacidad frente al mercado objetivo.

8.3. Matriz EFI.

Para complementar y profundizar en el análisis interno del grupo AIS/Logytec, se desarrolló un ejercicio de aplicación de la matriz EFI (evaluación de factores internos), que permite evaluar cuantitativamente la magnitud y el impacto que generan estos factores en la organización. El peso específico definido para cada ítem fue determinado con base en las valoraciones y resultados obtenidos durante el desarrollo del instrumento PENTEX por parte del personal de la organización seleccionado para desarrollarlo.

**Tabla 14.** *Matriz EFI AIS/Logytec*

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI - AIS Logytec			
Factores para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			0
Herramientas tecnológicas con software propio y personalizado para cada cliente.	0,05	4	0,2
Personal capacitado y con amplia experiencia en los diferentes campos de comunicación para abarcar las necesidades de los clientes.	0,03	3	0,09
Servicio enfocado en el cliente.	0,05	4	0,2
Retroalimentación constante del cliente.	0,04	4	0,16
Calidad en la información brindada al Cliente.	0,04	3	0,12
Tiempos de respuesta óptimos de cara al cliente.	0,05	4	0,2
Actualización y estandarización de los servicios prestados.	0,04	3	0,12
Proveedores confiables que garantizan la ejecución adecuada de cada una de las órdenes de compra.	0,03	3	0,09
Equipo de Trabajo comprometido con los procesos	0,03	3	0,09
Departamento de compras con diversas estrategias de negociación.	0,03	3	0,09
Trabajo en Equipo	0,05	4	0,2
Talento Humano con compromiso y vocación de Servicio	0,05	4	0,2
Liderazgo efectivo de los profesionales en la gestión de la crisis	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
Fallas en la comunicación entre la empresa y el Cliente ante cambios en los convenios.	0,05	1	0,05
Rotación del personal.	0,05	1	0,04
Frecuentes ausentismos del personal.	0,03	2	0,06
Baja comunicación asertiva de cara al cliente.	0,04	1	0,04
Se necesita aumentar la empatía entre los colaboradores.	0,04	2	0,1
Se requiere aumentar el control de las operaciones.	0,06	1	0,06
Falta investigación en el mercado sobre nuevos proveedores.	0,03	2	0,06
Falta de planeación de procesos.	0,05	1	0,05
Pocas acciones preventivas frente a señales de advertencia.	0,03	2	0,06
Falta de planes de contingencia ante crisis.	0,04	1	0,04
Riesgo de liquidez en el largo plazo.	0,05	1	0,05
PONDERADO TOTAL	1		2,5

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido, luego de desarrollar la matriz EFI, arroja una sumatoria en el ponderado total de 2,5 puntos, lo cual, muestra que la empresa AIS/Logytec, tiene una posición positiva y fuerte de cara al éxito según sus factores internos. Sin embargo, el resultado es muy justo y se ubica exactamente en la frontera entre la tendencia positiva y negativa. Esto lo que determina es que se debe fortalecer la estrategia corporativa de cara a la mejora y optimización de los procesos, debido a que, bajo las condiciones actuales los impactos negativos pueden afectar sustancialmente el desempeño general de la organización. Factores claves como el trabajo en equipo, la empatía, la planeación y la estandarización, son fundamentales para lograr apuntar a la sostenibilidad y fortalecer la gestión de cara al cliente y su experiencia con el servicio recibido. De igual manera, aspectos como la comunicación asertiva y la iniciativa, requieren de una atención especial y tratamiento prioritario.

Se evidencia igualmente que el valor ponderado de las fortalezas es de 1,9/2,5, lo cual, determina y muestra que el proceso desarrollado y los mecanismos propios del grupo AIS/Logytec, son sólidos y permiten ser sujetos de mejoras que ayuden a potencializarlo aún más. Se sugiere en este sentido, desarrollar programas que se enfoquen en la gestión del conocimiento y de las personas, para fortalecer la cultura organizacional y los procesos de desarrollo. También explorar la implementación de un plan de estandarización que parta desde el proceso de selección del personal, inducción, roles a desempeñar y evaluación de desempeño, para lograr con esto unificar y centralizar los criterios y métricas en la gestión del proceso. Esto incidirá positivamente en la planeación estratégica y ayudará a reducir la rotación del personal calificado.



Una estrategia enfocada en la mejora y optimización de los procesos podría determinar el salto de calidad de la empresa para desarrollar un servicio único, integral y con diferenciales estratégicos, que respalden el objetivo de abordar nuevos clientes y mercados.

8.4 Matriz De Perfil Competitivo (MPC).

Se utiliza la matriz MPC, para evaluar a los principales competidores del grupo AIS/Logytec, así como sus factores críticos de éxito particulares, estos últimos son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto de calidad posible para lograr superar a la competencia. Los factores críticos de éxito se tomaron del conocimiento de los directivos frente a las otras empresas, con ese criterio inicial se realizó una búsqueda en las páginas web de cada de ellas y también se realizaron otras consultas como por ejemplo en la página web EMIS para identificar factores comparativos con AIS/Logytec.

Se utiliza la matriz MPC, para evaluar a los principales competidores del grupo AIS/Logytec, así como sus factores críticos de éxito particulares, estos últimos son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto de calidad posible para lograr superar a la competencia. Para desarrollar la matriz, se tomó como la empresa objeto de estudio y se comparó con sus principales competidores, las empresas seleccionadas son Sodexo y Compass Group y los datos fueron obtenidos de sus páginas de internet. De este ejercicio se listaron 14 factores críticos de éxito a los cuales se asignó un peso según la importancia (suma total 1), para luego asignar una calificación o rating a cada fortaleza y debilidad según la literatura y fuentes consultadas en la web (4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal). Por último, se determina la puntuación, resultado de multiplicar el peso por el rating de acuerdo con lo establecido para esta matriz.

Luego de obtener los resultados derivados del ejercicio, se realiza el análisis para identificar una posible estrategia que ayude a mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado y que le permita sobresalir ante los clientes objetivo, con un valor agregado y soluciones óptimas de mayor alcance y cobertura.

Tabla 15. Matriz de Perfil Competitivo MPC - AIS Logytec

Matriz de Perfil Competitivo MPC - AIS Logytec							
Factores críticos para el éxito (Fortalezas y Debilidades)	Ponderación	AIS Logytec		Compass Group		Sodexo	
		Calificación	Puntuación	Calificación2	Puntuación3	Calificación3	Puntuación4
Herramientas tecnológicas con software propio y personalizado para cada cliente.	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Adquisición e inversiones tecnológicas / Investigación y desarrollo	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Liderazgo y posicionamiento en el mercado	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48
Actualización y estandarización de los servicios/procesos	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Proveedores confiables que garantizan la ejecución adecuada de las OC	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Auditorías de calidad	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Sólida posición financiera	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44
Fidelización / Servicio al cliente	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Estructura Organizacional Ágil	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Precios competitivos	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
Rotación de Personal	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Diverso portafolio de servicios	0,01	4	0,04	1	0,01	2	0,02
Portafolio de clientes	0,01	2	0,02	4	0,04	4	0,04
Programa de sostenibilidad	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
TOTAL	1		2,85		2,95		2,79

Fuente: Elaboración propia. Comparativo AIS / Logytec, Sodexo y Compass Group.



De este ejercicio se concluye que, si bien tanto Compass como Sodexo son compañías multinacionales que tienen un gran posicionamiento en el mercado y una sólida estructura financiera que soporta sus operaciones, los servicios que prestan actualmente no cubren todo el portafolio que ofrece AIS / Logytec, este aspecto le da una ventaja competitiva o constituye un diferenciador porque de cara al cliente puede ser llamativo tener varias operaciones de apoyo logístico con un solo proveedor para ahorrar costos y tener facilidad en los direccionamientos y auditorías internas de control.

Por otra parte, la inversión en tecnología y desarrollo de productos a la medida, fortalecen la posición de AIS/Logytec, aun cuando su cartera de clientes es limitada (sólo tres clientes). Exceptuando empresas de mensajería y call center, son pocas las empresas que brindan apoyo tecnológico a operaciones como las que ofrece AIS/Logytec, este es un diferencial importante porque, aunque son operaciones que por lo general no se consideran misionales, son imprescindibles en cualquier empresa y por lo tanto deben tener en cuenta los mecanismos que permitan tener un control adecuado del gasto y de las operaciones en sí. Como la misma empresa lo ha identificado, cuenta con precios competitivos, sin embargo, este componente no tiene tanto peso en la ponderación como la calidad, servicio y comunicación, por lo que se recomienda tomar medidas para fortalecer estos aspectos. Es importante mencionar que necesita revisar su expansión en el mercado y atracción de más clientes, por lo que se sugiere que sea su foco de acción prioritario.

Se observa entonces, la posibilidad de desarrollar una estrategia que se enfoque en lograr el desarrollo de nuevos mercados, que permita captar nuevos clientes. Esto apalancados y respaldados por la competitividad evidenciada en este ejercicio por parte del grupo AIS/Logytec.

Adicional a esto, las empresas multinacionales tienen como gran fortaleza su componente de sostenibilidad con un gran reconocimiento a nivel mundial en este aspecto, mientras que AIS/Logytec está apenas iniciando a trabajar en algunos temas de responsabilidad social empresarial. En la matriz se evidencia esta debilidad en comparación a su competencia, por lo tanto, debe contemplarse como un aspecto a fortalecer.

Como resultado del análisis de la matriz MPC se puede concluir que AIS/Logytec tiene fortalezas importantes como son la personalización de los productos, menor costo, y utilización de tecnología como soporte de las operaciones, aspectos que se deben tener en cuenta en la estrategia de la empresa para potencializarlos y así aprovechar estas ventajas frente a su competencia.

8.5 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica analítica permite establecer entre varias alternativas de estrategia, cuál es la mejor opción en orden de prioridad, que la empresa debe llevar a cabo. Para efecto propio de este análisis, se tuvieron en cuenta los resultados de las matrices EFE, EFI y MPC anteriormente analizadas.



Tabla 16. Matriz MPEC AIS/Logytec.

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa - AIS/Logytec

Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA o SWOT						
			Mejora y optimización de los procesos		Gestión tecnológica para el usuario		Gestión de mercados para captar nuevos clientes		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades (entre 5 y 10 factores)								
	1.	Ampliación de portafolio de servicios	20%	2	0,4	3	0,6	4	0,8
	2.	Aumento de población que utiliza medios no presenciales para comunicarse con entidades de sociales.	9%	3	0,27	3	0,27	4	0,36
	3.	Leyes de protección para creación, fortalecimiento y pagos de Pymes.	8%	1	0,08	0	0	2	0,16
	4.	Evaluar diferentes plataformas digitales para dar más opciones a los pacientes.	15%	3	0,45	4	0,6	4	0,6
	5.	Realizar alianzas con otras empresas.	5%	1	0,05	2	0,1	1	0,05
	Amenazas (entre 5 y 10 factores)								
	1.	Incremento de impuestos en los contribuyentes	8%	1	0,08	0	0	0	0
	2.	Resistencia de un sector de la población (adultos mayores) a escoger la atención presencial por encima de las diferentes alternativas no presenciales.	5%	3	0,15	1	0,05	2	0,1
	3.	Legislación estricta para las licitaciones con entidades estatales.	12%	2	0,24	2	0,24	2	0,24
	4.	Alto ritmo de desarrollo de nuevo software y sus actualizaciones.	8%	4	0,32	3	0,24	3	0,24
	5.	Aumento de la competencia en forma considerable.	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
	Total		100%						
	Factores Internos	Fortalezas (entre 5 y 10 factores)							
1		Herramientas tecnológicas con software propio y personalizado para cada cliente.	5%	3	0,15	4	0,2	4	0,2
2		Personal capacitado y con amplia experiencia en los diferentes campos de comunicación para abarcar las necesidades de los clientes.	3%	3	0,09	1	0,03	3	0,09
3		Servicio enfocado en el cliente.	5%	4	0,2	2	0,1	3	0,15
4		Retroalimentación constante del cliente.	4%	2	0,08	1	0,04	2	0,08
5		Calidad en la información brindada al Cliente.	4%	2	0,08	2	0,08	1	0,04
6		Tiempos de respuesta óptimos de cara al cliente.	5%	3	0,15	2	0,1	3	0,15
7		Actualización y estandarización de los servicios prestados.	4%	4	0,16	3	0,12	2	0,08
8		Proveedores confiables que garantizan la ejecución adecuada de cada una de las Órdenes de Compra.	3%	2	0,06	1	0,03	2	0,06
9		Equipo de Trabajo comprometido con los procesos	3%	3	0,09	1	0,03	2	0,06
10		Departamento de compras con diversas estrategias de negociación.	3%	2	0,06	1	0,03	1	0,03
11		Trabajo en Equipo	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1
12		Talento Humano con compromiso y vocación de Servicio	5%	3	0,15	2	0,1	3	0,15
13		Liderazgo efectivo de los profesionales en la gestión de la crisis	4%	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Debilidades (entre 5 y 10 factores)									
1	Fallas en la comunicación entre la empresa y el Cliente ante cambios en los convenios.	5%	4	0,2	3	0,15	1	0,05	
2	Rotación del personal.	4%	3	0,12	1	0,04	1	0,04	

Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

3	Frecuentes ausentismos del personal.	3%	3	0,09	2	0,06	1	0,03
4	Baja comunicación asertiva de cara al cliente.	4%	4	0,16	3	0,12	1	0,04
5	Se necesita aumentar la empatía entre los colaboradores.	5%	2	0,1	2	0,1	1	0,05
6	Se requiere aumentar el control de procesos.	6%	4	0,24	4	0,24	2	0,12
7	Falta investigación en el mercado sobre nuevos proveedores.	3%	0	0	2	0,06	1	0,03
8	Falta de planeación de procesos.	5%	4	0,2	2	0,1	2	0,1
9	Pocas acciones preventivas frente a señales de advertencia.	3%	3	0,09	3	0,09	2	0,06
10	Falta de planes de contingencia ante crisis.	4%	3	0,12	2	0,08	1	0,04
11	Riesgo de liquidez en el largo plazo.	5%	0	0	1	0,05	3	0,15
Total		100%						
Suma del puntaje total del grado de atracción:				5,3		4,53		4,93

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos al aplicar la matriz MPEC, revelan que la estrategia más conveniente para aplicar en el grupo AIS/Logytec, es la correspondiente a la mejora y optimización de los procesos internos. Fortalecer los procesos se convierte en un objetivo primario de cara al desarrollo y transformación de la organización. Al desarrollar esta estrategia adecuadamente se logrará fijar bases sólidas para proceder con la siguiente estrategia en orden de resultados, la cual, corresponde a la gestión de mercados. Esto permitirá apuntar a objetivos de crecimiento para la empresa de mayor impacto y dará mucha más solidez a la estructura organizacional, debido a que, es una de las principales oportunidades de mejora detectadas para apuntar al éxito. Se observa también que los factores internos de la organización tienen un peso significativo dentro del análisis, lo cual, es consecuente con estos resultados. Finalmente se tiene la estrategia de gestión tecnológica de cara al cliente final la cual, aunque quedó en el tercer nivel de prioridad frente a las demás estrategias, se puede incluir dentro del plan estratégico del grupo con proyección de mediano plazo.



8.6. Propuesta.

Luego de analizar los resultados anteriores se proponen una serie de acciones con las cuales la empresa puede desarrollar su modelo de direccionamiento estratégico y lograr sus objetivos. Estas constituyen el plan estratégico organizacional.

La empresa debe orientar esfuerzos en maximizar el valor de los accionistas, de manera que ellos sientan que su inversión está dando frutos y se motiven a realizar nuevas inversiones, lo cual se conseguirá minimizando la incertidumbre ante los factores externos identificados. La empresa cuenta actualmente con un área contable, pero es necesario realizar un análisis financiero integral por parte de un experto que pueda orientar a la empresa en la mejora del flujo de caja y la realización de un estudio de costos completo para optimizarlos. Es posible lograr esta mejora en aproximadamente un año, sin embargo, es necesario hacer un seguimiento de la rentabilidad de forma periódica para ver los efectos de la productividad a través del tiempo.

Es importante mantener la viabilidad y sostenibilidad financiera de la organización y esto debe darse con la consecución de nuevos clientes. En este aspecto, la empresa debe implementar un agresivo plan de mercadeo que se refleje en un incremento en las ventas, pero a la vez tener muy claros los costos de su operación y crear estrategias para la disminución de los mismos; incluir la transformación digital en sus procesos también es una acción que ayudará a la empresa a ser viable financieramente.

Con respecto a la competencia se debe tener muy en cuenta y fortalecer el posicionamiento en el sector logístico con precios competitivos y en lo posible menores a los de los otros competidores, pues la empresa debe entrar a competir con grandes multinacionales posicionadas en el sector. Para ello, debe hacer un monitoreo constante de las empresas competidoras y proponer iniciativas novedosas basadas en estudios de

costo reales. Lo anterior debe ir de la mano con una mejora en el reconocimiento de la organización como prestadora de servicios de alta calidad y posicionamiento de marca, lo cual se logrará con una campaña de marketing muy bien estructurada.

Es necesario mejorar el relacionamiento con los clientes logrando así la fidelización de estos, y a la vez buscar formas de atraer nuevos clientes que contribuyan en la estabilidad y continuidad de la empresa. Es necesario saber qué piensan los clientes actuales, qué nuevos requerimientos tienen y cómo la empresa puede ayudarlos, por lo cual es importante medir su satisfacción a través de encuestas de donde surjan oportunidades de mejora a través de la voz del cliente, e iniciar a indagar por las necesidades de clientes potenciales para atraerlos.

Uno de los aspectos relevantes que surgió del análisis de la organización es que debe fortalecer su estructura de procesos, la cual debe alinearse con herramientas tecnológicas y procedimientos de la organización para dar más soporte a la operación en general. Siendo una empresa que provee software de gestión a sus clientes debe empezar por implementarlos en sus procesos de base para el funcionamiento de la empresa. Instaurar un proceso para nómina, para contabilidad, para gestión del talento humano, entre otros, es prioritario dentro de los desarrollos tecnológicos que debe realizar la organización.

Es importante coordinar los procesos y procedimientos de cada operación con el departamento de mercadeo y ventas y con el área de calidad. Una forma de realizarlo es trabajando en una certificación de calidad, para lo cual se sugiere ISO 9001, la cual aporta a la efectividad organizacional y a la mejora de la imagen brindando prestigio y posicionamiento a la organización. El fortalecimiento de los procesos brinda una



estructura más fuerte a la organización y permite optimizar el rendimiento a través de mejores prácticas, generando finalmente una mejor experiencia a los clientes y una forma de actuar estandarizada para los colaboradores.

En el ámbito del talento humano, la empresa debe diseñar un modelo por competencias y sistematizar la inducción organizacional y la reinducción periódica que asegure la alineación del talento humano con la estrategia de la organización. Siendo una empresa de servicios es muy relevante contar con talento humano calificado por lo cual, estas acciones deben acompañarse de un programa de educación continuada que permita fortalecer las competencias que la organización requiere para el desarrollo de sus procesos y simultáneamente, desarrollar un programa de bienestar que incluya iniciativas como el salario emocional como incentivo para los colaboradores. Esto llevará a mejoras que fortalezcan el compromiso y sentido de pertenencia organizacional. La medición del clima laboral debe ser el punto de partida para el plan de trabajo en este aspecto, por lo cual se sugiere realizar una encuesta para su medición.

Otro de los temas que surge como oportunidad de mejora para la empresa es empezar a desarrollar iniciativas de sostenibilidad empresarial, este campo puede constituir un valor agregado reputacional que hasta el momento no se tiene y es un diferencial de la competencia. Se sugiere iniciar un trabajo en responsabilidad social a través de la implementación de la norma ISO 26000 en un trabajo conjunto con el área de calidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la norma ISO 26000 proporciona una serie de estándares que se aplican de manera voluntaria, permitiendo dar un valor agregado a cualquier tipo de organización que busca mejorar su desempeño en diferentes temas relacionados con las 7 materias fundamentales. De acuerdo con ISO (sitio web), los estándares establecidos en estas normas contribuyen a tener una

metodología estandarizada para desarrollar buenas prácticas de gestión. La ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es una norma para certificarse como puede ser la ISO 9001 o ISO 14000. Es por estas razones que en este trabajo se sugiere que la empresa AIS/Logytec tome esta norma para iniciar su trabajo enfocado en responsabilidad social, el cual no ha iniciado. Al no ser una norma obligatoria sino una guía, le permite a la empresa comprender e incluir aspectos clave para trabajar por la sostenibilidad empresarial a futuro.

Para llevar a cabo las estrategias definidas se plantean los siguientes proyectos, los cuales, permitirán su desarrollo e implementación. Se presentan en las tablas a continuación.

**Tabla 17.** *Proyecto: Mejora y Optimización de Procesos.*

Área	Estrategia	Proyecto
Operaciones	Optimizar los procesos asociados a la cadena de valor, logrando una estandarización y medición estándar.	<p>Título: Optimización de procesos y medición integral.</p> <p>Objetivo: Desarrollar procedimientos e instrucciones estándar de procesos y crear métricas e indicadores de gestión óptimos.</p> <p>Actividades: Auditoria con ingeniería de procesos que permita aumentar la productividad y la creación de nuevos indicadores de gestión.</p> <p>Participantes: Dirección de procesos, Gestión Operativa y gestión humana.</p> <p>Duración: 3 meses</p> <p>Resultados esperados: Procedimientos estandarizados y nuevos indicadores de gestión.</p> <p>Valor: \$18.000.000 por persona</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. *Proyecto: Gestión de Mercados para Captar Nuevos Clientes.*

Área	Estrategia	Proyecto
Comercial.	Desarrollar integralmente nuevos mercados para lograr conectar con más clientes potenciales.	<p>Título: Enfoque del grupo hacia la creación de nuevos canales que conecten con más clientes.</p> <p>Objetivo: Establecer nuevos canales y medios de contacto y comunicación de cara al cliente con mayor despliegue y cobertura del mercado.</p> <p>Actividades: Estudio del mercado objetivo y nueva propuesta de branding e imagen corporativa.</p> <p>Participantes: Dirección General y Gestión Comercial.</p> <p>Duración: 6 meses</p> <p>Resultados esperados: Creación de nuevos clientes, desarrollo de nuevos negocios y aumento en la participación del mercado.</p> <p>Valor: \$29.000.000</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19.** *Proyecto: Gestión Tecnológica para el Usuario.*

Área	Estrategia	Proyecto
Tecnología	Crear nuevos aplicativos y sistemas digitales que conecten al cliente con operación, basados en el conocimiento e innovación del talento humano de la organización.	<p>Título: Creación de nuevas interfases y desarrollos en software para facilitar la experiencia del cliente.</p> <p>Objetivo: Facilitar la interacción del cliente con los procesos e incrementar la satisfacción.</p> <p>Actividades: Evaluar, desarrollar y aplicar nuevos desarrollos tecnológicos de software y realizar la medición de la satisfacción del cliente.</p> <p>Participantes: Gestión administrativa y Tecnología de la información.</p> <p>Duración: 6 meses</p> <p>Resultados esperados: Optimización de los procesos y aumento en la satisfacción del cliente.</p> <p>Valor: \$6.000.000</p>

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Balanced Score Card – AIS/Logytec.

Con el fin de realizar un seguimiento y monitoreo de las acciones propuestas se propone a continuación el cuadro de mando integral como herramienta sistemática de control.

El Balanced Score Card (BSC) es una herramienta de gestión que para el caso de la empresa AIS/Logytec permite el direccionamiento en una forma proactiva e integra aspectos importantes entre ellos el control y la evaluación de desempeño a través de indicadores de gestión. Esta herramienta traduce la estrategia de la empresa en un cuadro por perspectivas haciéndola coherente con la visión empresarial. La empresa AIS/Logytec ha venido trabajando con sistemas de indicadores para la medición de la gestión, sin embargo, los directivos reconocen que no alcanzan a evaluar de forma integral la gestión de la organización. Aunque algunos indicadores están bien definidos, no permiten evaluar todos los aspectos administrativos, en muchos casos su alcance llega sólo a la mejora de procedimientos en cada unidad funcional, trabajando de forma aislada, y sin considerar su aporte en la estrategia definida por la alta gerencia.

Es entonces, cuando el BSC aporta a la empresa una metodología sistemática con un tablero de control que permite plasmar de forma organizada las metas e indicadores relevantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, estos se presentan en la Tabla 17. En esta propuesta se plantean factores clave que al ser identificados permiten decidir e implementar oportunamente acciones correctivas. En los aspectos financieros, el BSC resume de manera adecuada los resultados de las operaciones al igual que su impacto en el futuro, pero también hace visibles los intangibles que en un momento determinado se convierten en ventajas



competitivas de la organización como son: la capacidad de innovación, la calidad del servicio, la formación y capacitación del personal, entre otros, los cuales toman gran relevancia en los productos y servicios ofertados por la empresa.

El BSC es de gran utilidad para la gestión de AIS/Logytec, porque al ser una empresa de servicios, sus parámetros de control no se basan exclusivamente en aspectos financieros o económicos, sino en cómo las actividades que desarrolla tienen un impacto en la sociedad y en la atención a las constantes demandas de más y mejores servicios. La aplicación de esta herramienta es una oportunidad para realizar un cambio de modelo de gestión rígido y en ocasiones burocrático, que los mismos directivos han identificado, por un modelo de gestión estratégico orientado a la consecución de los objetivos de largo plazo y que traduce la misión y la estrategia en información, objetivos e indicadores organizados.

Tomando los resultados de las matrices EFE, EFI, MPC y MPCE, es posible formular indicadores de gestión nuevos que permitan realizar un monitoreo y seguimiento continuo a las variables del proceso que impactan directamente en el cumplimiento y desarrollo del plan estratégico definido por la organización. Esto a su vez, crea una fuente de datos con los cuales se pueden desarrollar acciones preventivas y correctivas que apunten al cumplimiento de los objetivos de área y generales del grupo AIS/Logytec.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), una vez se han establecido los objetivos estratégicos de una empresa, los directivos deben generar propuestas de reingeniería para conseguirlos. En este orden de ideas el cuadro de mando integral (CMI) proporciona una visión de la relación causa efecto entre las iniciativas, programas o propuestas para lograr los objetivos. Los avances se medirán a través de metas y se cuantificarán a través de indicadores.

Las propuestas planteadas, son el vehículo para hacer tangibles los objetivos estratégicos. Además, al hacer un seguimiento periódico del cumplimiento de objetivos y metas es posible determinar si esas propuestas son efectivas y están dando frutos, o presentan desviaciones y deben replantearse por no estar aportando al cumplimiento de la meta y por consiguiente a los objetivos de la organización.

El plan estratégico y el tiempo para alcanzar los objetivos planteados se propone a 3 años, con seguimientos periódicos, en intervalos de tiempo definidos por las metas establecidas en el siguiente cuadro de mando integral.



Tabla 20. *Balanced Score Card AIS/Logytec.*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	PROPUESTA
FINANCIERA	Maximizar el valor de los accionistas y de la organización	Mejorar el flujo de caja en un 10% en el término de 1 año	Flujo de caja	Flujo de efectivo = ingreso neto + pérdidas y ganancias por inversiones y financiación + cargos no monetarios + cambios en las cuentas de operación	Mensual	Director financiero	Contratar asesoría financiera. Identificar el ciclo del negocio Estudio de costos para ajustar los costos y gastos a la realidad de la empresa Diversificar proveedores y clientes.
		Mejorar la rentabilidad de la empresa en un 5% en el término de un año	Rentabilidad (ROE). Retorno sobre activos propios	ROE = Utilidad Neta / Patrimonio Total.	Anual	Director financiero	Transformación digital Mejorar la productividad Estudio de costos Mejorar costos operativos Implementar plan de mercadeo
		Incrementar en un 5% la liquidez de la compañía en el término de 1 año	Razón corriente Prueba ácida	Razón Corriente= Activo corriente/Pasivo corriente Prueba ácida=	Trimestral	Director financiero	Desarrollar acuerdos con los proveedores a largo plazo, con descuentos por

				(Activo corriente- Inventarios) / pasivo corriente			volumen de compra y amortización de los pagos. Desarrollar acuerdos con los clientes con figuras de pronto pago a cambio de beneficios en negociaciones futuras.
	Mantener la viabilidad y sostenibilidad financiera de la organización	Aumentar el nivel de ventas en un 35% en un año	N° Campañas N° Clientes Nuevos Servicios Prestados / mes	Campañas de promoción realizadas/campañas programadas Clientes nuevos en un periodo de 3 meses	Bimensual Trimestral	Director comercial	Campaña de mercadeo en el sector salud y en el sector logístico
CLIENTES	Lograr el posicionamiento en el sector logístico frente a la competencia	Establecer precios competitivos de productos y servicios, 2% menor a la competencia	Comparativo Precios Competencia Margen de Utilidad por servicio Ventas Netas Totales % Satisfacción de	Análisis de costos / cuadro comparativo competencia margen bruto porcentual = utilidad bruta / ingresos totales x 100	Semestral Mensual	Director comercial	Estudio de mercado Evaluar la competencia Estudio de costos de productos y servicios Medición de la satisfacción de los



			Cientes				clientes a través de encuestas
	Mejorar el reconocimiento de la organización como prestadora de servicios de alta calidad	Ampliar la participación en el mercado en un 20%	Utilidad Crecimiento en ventas N° nuevos Clientes N° Acuerdos Comerciales N° contratos obtenidos	Rentabilidad de las ventas = $[(Ventas - Costos) / Ventas] \times 100$ Clientes nuevos en un periodo de 3 meses Acuerdos comerciales logrados en un periodo de 6 meses	Mensual Trimestral Semestral	Director comercial	Implementar estrategia de mercadeo: campañas, visita a clientes, e-marketing, telemercadeo entre otras. Desarrollar iniciativas tecnológicas para captación de clientes - cliente virtual
	Fidelizar los clientes y generar satisfacción y lealtad	Satisfacción del cliente con un nivel por encima del 90%	Porcentaje de satisfacción del cliente	$N \text{ total de clientes satisfechos} / N \text{ total de clientes encuestados} \times 100$	Semestral	Director comercial	Aplicar encuesta de satisfacción de clientes a través de software de gestión

Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

PROCESOS INTERNOS	Implementar herramientas tecnológicas para la mejora en procesos y procedimientos de la organización	Implementar software de gestión para cada una de las operaciones de la empresa	Implementación de software % Reportes de inconformidad	Software implementado /total de operaciones N reportes de quejas o inconformidades con la herramienta tecnológica /N servicios prestados con el uso del software empresarial	Trimestral Mensual	Director De TI	Desarrollo de software para cada operación con el Departamento de TI
	Desarrollar y consolidar el departamento de mercadeo y ventas	En el término de 1 año, el Departamento contará con procesos, procedimientos e indicadores de gestión y mostrará mejora en la productividad	Incremento de cobertura local y regional Ingresos Ventas/ Mes Crecimiento en ventas % Procesos y procedimientos creados Índice de incursión en nuevos negocios	N clientes nuevos / visitas comerciales realizadas N procesos comerciales documentados en la plataforma de calidad /N procesos comerciales totales X 100	Bimensual	Director comercial	Trabajo conjunto con el área de calidad para realizar documentación de los procesos del área comercial Participación en ferias de salud o del sector industrial Proexport Campañas de mercadeo Actualizar página web empresarial



	Optimizar procesos de calidad	Obtener la certificación ISO 9001 en 2023	Certificación ISO 9001 obtenida	Certificación	Anual	Director de Calidad	Contratación de asesor externo para certificación. Desarrollo de los estándares de la ISO 9001
APRENDIZAJE	Contar con talento humano calificado	Lograr una calificación por encima del 85% en la evaluación por competencias del talento humano	% de personal con calificación mayor al 85% en la Evaluación por competencias	N personas evaluadas con calificación mayor a 85 en la evaluación por competencias / Total de colaboradores X 100	Anual	Director de Talento humano	Establecer modelo por competencias para el personal Aplicar evaluación por competencias a todos los colaboradores. Utilizar formato de evaluación sistemática para generar trazabilidad en el tiempo.
		El 95% de los colaboradores recibirán inducción organizacional al ingreso y una reinducción por cada año de trabajo.	% de colaboradores que reciben inducción general %de colaboradores que reciben inducción anual	N colaboradores que reciben inducción general /N de colaboradores nuevos en un año x 100 N colaboradores que reciben reinducción /N de colaboradores con antigüedad	Semestral	Director de Talento humano	Generar programa de inducción y reinducción para los colaboradores nuevos con temas transversales para la organización y temas específicos para cada área.

				mayor a 1 año x 100			
		El 100 % de los colaboradores participarán como mínimo en 10 actividades de educación continuada durante el año.	% Personal Capacitado de acuerdo con cronograma educativo	N capacitaciones realizadas /N capacitaciones programadas x 100	Semestral	Director de talento humano Coordinador de SST	Elaborar plan de educación continuada.
	Incentivar el personal hacia un compromiso y sentido de pertenencia organizacional	El 85% de los colaboradores participarán de los incentivos otorgados por la compañía	% incentivos otorgados a colaboradores	N incentivos otorgados a colaboradores / N total de colaboradores	Semestral	Director de talento humano	Desarrollar un plan de incentivos para colaboradores fortaleciendo todos aquellos relacionados con salario emocional: Evaluación y mejora de puesto de trabajo Celebraciones de fechas especiales Apoyo económico a colaboradores a



							través de alianzas estratégicas (caja de compensación, entidades financieras, cooperativas)
		Satisfacción laboral mayor al 90%	% Satisfacción Laboral	N colaboradores satisfechos/N total de colaboradores	Anual	Director de talento humano	Medición del clima laboral a través de encuesta
	Desarrollar iniciativas de sostenibilidad empresarial	Crear el programa de sostenibilidad para la organización	Programa	Programa elaborado	Anual	Directora de calidad	Realizar el programa de sostenibilidad basado en los criterios de la ISO 26000

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de Planes de Acción.

Para el despliegue de las propuestas del BSC se plantea el uso de las 5W2H, metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO). Es posible agregar un criterio más, el cómo (HOW). Esta regla creada por Lasswell (1979) y modificada progresivamente, puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora. Se pueden utilizar todas o solo algunas de las 5w2H (Trías, 2019).

En la siguiente tabla se proponen las acciones específicas que servirán para llevar a cabo el plan de trabajo correspondiente a la implementación y desarrollo de los objetivos propuestos en el Balance Score Card. Esto le facilitara a la empresa una implementación más coordinada y sistemática de este direccionamiento estratégico.

**Tabla 21.** *Propuesta de Planes de Acción.*

QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	QUIÉN
Contratar asesoría financiera	Conseguir la mayor rentabilidad posible del dinero disponible eliminando gastos o invirtiendo estratégicamente el dinero existente	Realizando búsqueda de asesor financiero por convocatoria externa o como empresa referida	Director financiero
Identificar el ciclo del negocio	Conocer el número de días que transcurren desde que se hace el desembolso de dinero o capital de trabajo, invertido para generar los servicios hasta que se recupera lo invertido, como resultado de la venta.	Elaborando la curva de flujo de negocio	Director financiero
Estudio de costos	Ajustar los costos y gastos a la realidad de la empresa	Implementando un estudio de costos por servicio	Director financiero
Diversificar proveedores y clientes.	Para ampliar el portafolio de clientes y lograr mejor rentabilidad y posicionamiento. Buscar ahorros con proveedores estratégicos.	Realizando acercamiento a clientes, citas personalizadas	Director comercial
Transformación digital	Hacer innovación, agilizar procesos, ahorrar costos	Mejorando el software de cada servicio de acuerdo con necesidades identificadas	Director de TI
Mejorar la productividad	Generar crecimiento de la empresa y estabilidad económica	Adquiriendo nuevos clientes, ampliando servicios en los clientes que ya se tienen.	Director de Operaciones director comercial
Mejorar costos operativos	Ahorrar	Optimizando las operaciones, identificando pérdidas, demoras. Implementando metodologías y procesos ágiles y limpios	Director de operaciones
Desarrollar acuerdos con los proveedores a largo plazo con descuentos por volumen, compra y amortización de pagos.	Conseguir ahorros	Realizando negociaciones estratégicas	Director financiero
Desarrollar acuerdos con los clientes con figuras de pronto pago a cambio de beneficios en negociaciones futuras.	Mejorar flujo de caja	Proponiendo beneficios en una relación gana-gana	Director financiero director comercial
Estudio de mercado	Conocer el mercado en detalle, encontrar oportunidades	Haciendo una referenciación comparativa	Director comercial
Campaña de mercadeo en el sector salud y en el sector logístico	Posicionar a la empresa, ampliar el portafolio de clientes	campañas, visita a clientes, e-marketing, telemercadeo entre otras.	Director comercial
Evaluar la competencia	Identificar las fortalezas y debilidades para competir	Haciendo benchmarking, encuestas, revisión de página web, informes económicos a través de EMIS y otros	Director comercial
Medición de la satisfacción de los clientes a través de	Conocer las necesidades de los clientes para suplirlas con nuevos y	Aplicando encuestas online a los clientes	Director de calidad

Modelo de direccionamiento estratégico para el grupo
empresarial AIS/Logytec

encuestas	mejores servicios		
Desarrollar iniciativas tecnológicas	Agilizar procesos y mejorar servicios	Mejorando los software ya desarrollados y generando nuevos acordes a las necesidades	Director de TI
Documentación de los procesos	Tener soporte documental de procesos y estandarización de los mismos	Revisando los procesos existentes y aplicar norma documental	Director de Calidad director de operaciones
Participación en ferias de salud o del sector industrial	Realizar posicionamiento de marca	Buscando las ferias de salud o industriales relacionadas con el quehacer de la empresa e invertir en stand	Gerente General director comercial
Actualizar página web empresarial	Fijar la marca, realizar publicidad. Interactuar con los clientes	Desarrollando la estrategia de mercadeo	Director de TI
Contratación de asesor externo para certificación.	Recibir información de experto y lograr la certificación	Realizando búsqueda de asesor experto en ISO por convocatoria externa o como empresa referida	Director de Calidad
Desarrollo de los estándares de la ISO 9001	Tener estándares de calidad en los procesos y prestar mejores servicios	Determinando el programa de responsabilidad social de la empresa y los objetivos que desea cumplir a partir de la norma ISO 26000	Director de Calidad Director de operaciones
Establecer modelo por competencias para el personal	Contar con talento humano idóneo	Diseñando el modelo por competencias organizacional	Director de talento humano
Aplicar evaluación por competencias a todos los colaboradores.	Establecer línea de base	Evaluando a cada colaborador por parte de su jefe inmediato	Director de talento humano
Generar programa de inducción y reinducción para los colaboradores nuevos con temas transversales para la organización y temas específicos para cada área.	Fortalecer las competencias requeridas para trabajar en la empresa	Estableciendo el programa de inducción y reinducción a través de plataforma intranet para que sea realizado por todos los colaboradores	Director de talento humano
Elaborar plan de educación continuada.	Garantizar que todos los colaboradores reciban la capacitación y entrenamiento necesarios para desempeñarse de acuerdo a los requerimientos	Generando una programación de sesiones educativas de acuerdo con las necesidades de cada área y de la organización	Director de talento humano Director de operaciones
Desarrollar un plan de incentivos para colaboradores fortaleciendo todos aquellos relacionados con salario emocional	Motivar a los colaboradores para desempeñarse mejor. Lograr un adecuado clima laboral	Estableciendo un plan de incentivos claros y con las condiciones para acceder a cada uno de los beneficios	Director de talento humano
Evaluación y mejora de puesto de trabajo	Disminuir riesgos de enfermedades laborales para los colaboradores y mantener un ambiente de trabajo agradable	Realizando un estudio de puestos de trabajo según criterios de normatividad vigente	Coordinador de SST



Celebraciones de fechas especiales	Motivar a los colaboradores para desempeñarse mejor. Lograr un adecuado clima laboral	Estableciendo un cronograma de cumpleaños que se publique mensualmente y enviando un detalle a cada colaborador o permitiendo tener una jornada laboral más corta en algunas fechas especiales acordadas	Director de talento humano
Apoyo económico a colaboradores a través de alianzas estratégicas (caja de compensación, entidades financieras, cooperativas)	Generar oportunidades de crecimiento de los colaboradores	Establecer acuerdos con entidades financieras y facilitar el acceso de los colaboradores a estas. Brindar un monto económico para estudios superiores	Director financiero Director de talento humano
Medición del clima laboral a través de encuesta	Tener una línea de base e identificar oportunidades de mejora según las necesidades	Realizar la encuesta de clima laboral con apoyo de la caja de compensación familiar la cual ya tiene una elaborada	Director de talento humano
Realizar el programa de sostenibilidad basado en los criterios de la ISO 26000	Realizar aportes como empresa a la sociedad. Mejorar reputación	Generando el programa de RSE para la empresa y socializándolo a todos los colaboradores	Director de Calidad

Fuente: Elaboración propia.

8.8 Inversión:

Para llevar a cabo el plan de intervención, se presenta en la siguiente tabla los costos estimados de la inversión:

Tabla 22. *Presupuesto de Inversión.*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA O PROGRAMA	COSTO DE LA INICIATIVA
FINANCIERA	Maximizar el valor de los accionistas y de la organización	Asesoría financiera	\$ 5.000.000
		Software contable	\$ 10.000.000
	Mantener la viabilidad y sostenibilidad financiera de la organización	Campaña de mercadeo en el sector salud y en el sector logístico	\$ 7.000.000
CLIENTES	Fortalecer el posicionamiento en el sector logístico frente a la competencia	Estudio de mercado Estudio de la competencia Estudio de costos de productos y servicios.	\$15.000.000
	Fortalecer el reconocimiento de la organización como prestadora de servicios de alta calidad	Implementar estrategia de mercadeo: campañas, visita a clientes, e-marketing, telemercadeo entre otras. Desarrollar iniciativas tecnológicas para captación de clientes - cliente virtual	\$ 10.000.000
	Fidelizar los clientes y generar satisfacción y lealtad	Implementación de encuesta de satisfacción de clientes	\$ 4.000.000



PROCESOS INTERNOS	Implementar herramientas tecnológicas para la mejora en procesos y procedimientos de la organización	Desarrollo de software para cada operación con el Departamento de TI	\$ 5.000.000
	Desarrollar y consolidar el departamento de mercadeo y ventas	Contratación asesor página web y campañas digitales	\$ 5.000.000
	Optimizar procesos de calidad	Contratación de asesor externo para certificación. Desarrollo de los estándares de la ISO 9001	\$ 10.000.000
APRENDIZAJE	Contar con talento humano calificado	Diseñar modelo por competencias	\$ 3.000.000
		Programa de inducción y reinducción digital	\$ 2.000.000
		Programa de educación continuada digital	\$ 2.000.000
	Incentivar el personal hacia un compromiso y sentido de pertenencia organizacional	Plan de bienestar con incentivos definidos	\$ 10.000.000
		Desarrollo de encuesta de clima laboral en alianza con caja de compensación	\$ 6.000.000
	Desarrollar iniciativas de sostenibilidad empresarial	Realizar el programa de sostenibilidad basado en los criterios de la ISO 26000	\$ 20.000.000
VALOR TOTAL			\$ 114.000.000

Fuente: Elaboración propia.

La ejecución de esta inversión está orientada al desarrollo de competencias en el personal e inclusión de herramientas en las operaciones, que faciliten el desarrollo y ejecución óptimo del direccionamiento estratégico para el grupo AIS/Logytec. Según el estado de resultados financieros de AIS/Logytec (2021), se obtuvieron ganancias netas por \$323.257.000 y esto permite a los accionistas evaluar esta posible fuente de apalancamiento, la cual, con los objetivos y metas trazadas principalmente en el incremento de las ventas en un 35% durante el primer año, lograrían máximos en los 2 siguientes años a la implementación, lograr un retorno de dicha inversión. Este es un punto de retorno muy atractivo considerando el valor agregado que este direccionamiento estratégico aporta al grupo.



9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se describen las recomendaciones para la empresa AIS/Logytec:

Se recomienda inicialmente, a la dirección general, socializar los resultados de esta investigación con los líderes de proceso y personal que participó directamente desarrollando los instrumentos.

Realizar la implementación del modelo de direccionamiento estratégico planteado en la empresa, para, lograr los objetivos estratégicos y llevar a la organización hacia la visión planteada en su filosofía institucional. Para este punto es importante establecer claramente las estrategias empresariales y asegurar su desarrollo a través de estudios de factibilidad y costo. Dichas estrategias deben estar encaminadas en lograr un mejor posicionamiento en el mercado objetivo y lograr un servicio diferencial como ventaja competitiva.

Se recomienda, realizar la implementación del plan de acción de forma progresiva siguiendo las líneas de acción propuestas en el Balanced Score Card, el cual brinda una carta de navegación clara y medible. Es importante implementar el cuadro de mando integral idealmente de forma automatizada a través de un software de gestión que permita hacer un seguimiento sistemático y evidencie oportunamente las desviaciones de la meta establecida.

La organización debe proveer los recursos necesarios para la implementación del modelo estratégico y considerar esto como una inversión para una mejora futura. Por lo tanto, se recomienda ejecutar las inversiones de acuerdo con la tabla sugerida en la cual se costea cada actividad que contribuirá al logro de los objetivos propuestos en el cuadro de mando integral.

Para los aspectos financieros y de mercadeo es necesario contar con la asesoría de expertos en cada materia para que la inversión sea realmente efectiva. De igual forma la empresa debe invertir en el proceso de certificaciones ISO 9001 e ISO 26000 pues contribuyen a fortalecer la estructura de procesos y dar a la organización un enfoque sostenible para trascender más allá de la función financiera de la empresa.

Es necesario que la empresa instaure mecanismos de comunicación para todos los colaboradores de manera que se mantengan informados en los avances del modelo y participen activamente en lo correspondiente a cada uno de ellos para llevar a cabo la implementación del modelo de direccionamiento.

La empresa debe fortalecer sus acciones de posicionamiento por lo cual se recomienda mejorar sus mecanismos de comunicación externos como la página web y las campañas de marketing digital que podrían ser muy beneficiosas para lograr la captación de clientes en el sector objetivo.

El plan estratégico se plantea para un periodo definido de 3 años, sin embargo, es importante hacer un seguimiento periódico con miras a realizar actualizaciones en caso necesario.



Conclusiones.

El desarrollo de este trabajo permitió formular un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa AIS/Logytec basado en los referentes teóricos encontrados en la literatura, identificando las variables y herramientas que permitieron realizar un diagnóstico organizacional y a partir de este generar un plan de intervención. Dicho modelo tiene la particularidad y posibilidad de ser desarrollado por etapas y en orden de prioridad según los proyectos y acciones especificadas.

Lo anterior confirma que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que guía a las organizaciones de manera consistente y ordenada hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos. El no tenerlo genera una mayor incertidumbre y un alto riesgo de crisis para las empresas, como lo es el caso de la empresa AIS/Logytec que, a pesar de tener productos competitivos, el no tener un norte claro, genera una posición débil en el mercado que puede llevarla a no ser sostenible en el tiempo.

Se logró realizar un análisis situacional y estado actual de la empresa que fue la base para el desarrollo de este trabajo. Los instrumentos aplicados para la recolección y análisis de datos y en especial el instrumento PENTEX, permite desarrollar un ejercicio de análisis integral para las empresas gracias a la integralidad en la evaluación de componentes. En el caso de AIS/Logytec, el tener estas perspectivas claras para el análisis permitió definir y proponer acciones en diferentes frentes, lo cual, ayudó a generar valor con la propuesta.

Se logró estructurar un modelo de direccionamiento estratégico para el grupo AIS/Logytec. El cuadro de mando integral permite a los directivos asegurar el control en perspectivas relevantes, tomar decisiones acertadas y oportunas para conseguir el logro

de objetivos y el éxito empresarial a través de una estandarización y monitorización continua.

Se planteó la implementación de este direccionamiento estratégico, para otorgar fortalecimiento y ventajas competitivas al grupo AIS/Logytec, al momento de abordar nuevos clientes objetivo.



10. Referencias

- Ampuero, C. (2017). *Diseño de un cuadro de mando integral para el mejoramiento del sector de turismo en la comuna de Puerto Montt*. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmfcia527d/doc/bpmfcia527d.pdf>
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. R. D. Irwin.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies and Diversification*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2021, de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico/_/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Arbaiza, L. (24 de 10 de 2018). *conexionesan*. Obtenido de esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/10/24/como-implementar-un-plan-estrategico-exitoso-en-la-empresa/>
- Banco de la República de Colombia. (2000). *Enciclopedia Banco de la República de Colombia*.
- Baracaldo, L. (2018). *El outsourcing de las entidades públicas de Colombia*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22955/1/EI%20outsourcing%20en%20la%20entidades%20p%C3%BAblicas%20de%20Colombia.pdf>
- Barcellos de Paula, L. (2010). *Modelos de Gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP_TESIS.pdf

Bittar, A. D. (2011). *Análisis y diseño inicial de un Cuadro de Mando Integral para.*

Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4584/bittar-analisisydiseo-cuadromandointegral.pdf

Bogotá, C. d. (2022). *Constitución Virtual de SAS.* Obtenido de

<https://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas/Mas-informacion/Constitucion-Virtual-de-SAS>

Botero, J. L. (2011). *Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes.* Obtenido de

Cuaderno de investigación Universidad EAN:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2764/Modelo%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf;jsessionid=23300FCE794922C04B07035AE693D7DA?sequence=1>

Bravand. (2007).

Briceño, E. T. (2012). *Estado del arte del Direccionamiento Estratégico.* Obtenido de

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/1944/2062>

Cano, A. (2019). *Análisis del entorno: cinco fuerzas competitivas, matriz EFE y matriz*

MPC. Obtenido de <https://prezi.com/vq9yhqq45pnp/analisis-del-entorno-5-fuerzas-competitivas-de-michael-porter-matriz-efe-y-matriz-mpc/>

Cartagena. (2018). *Efectos de la implementación del outsourcing en los principales actores de las organizaciones en Colombia.* Obtenido de

http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/5751/3/Efectos_Implementacion_Outsourcing_Cartagena_2018.pdf

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure.* Washington: Beard Books.



- Chapman, A. (2018). *Análisis DOFA y PEST*. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Collins, N. R. (2017). *Competitividad sostenible: una herramienta clave en la gestión administrativa*. Grupo Compás. Obtenido de http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/22/1/Collins%20Libro_competitividad_sostenible_.pdf
- Correal, C. P. (2018). *ANÁLISIS SECTOR SALUD*. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%206_An%C3%A1lisis%20sector%20salud.pdf
- DANE. (2022). *Estadísticas para demografía y población*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- David, F. (2003). Obtenido de *Conceptos de administración estratégica*: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Efectos de la implementación del outsourcing en los principales actores de las organizaciones en Colombia (Tesis de Maestría)*. (2018). Recuperado el 7 de Septiembre de 2021, de https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/5751/3/Efectos_Implementacion_Outourcing_Cartagena_2018.pdf.
- Espinosa, R. (2013). *La matriz de análisis DOFA*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2021, de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Fórneas, J. (2008). *Outsourcing. Saque el máximo partido de sus proveedores*. España: Businnes Pocket.

García, M. (2015). *La cuenta del triple resultado o triple bottom line*. Obtenido de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA_CUENTA_DEL_TRIPLE_RESULTADO.pdf

Garnacha, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

González, O. y. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las Organizaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

Guevara, P. P. (2014). *El análisis PESTEL aplicado a un territorio*. Obtenido de de <http://udla.edu.ec/cie/wpcontent/uploads/2015/06/ValorAgregado02-Art.-4-Guevara-Pisuli-1.pdf>

Gutierrez. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad comercializadora Andinos S. A.* Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernardo_Restrepo_2017.pdf?sequence=2

Hamel, G. P. (1994). *Compitiendo Por el Futuro: Estrategia Crucial para Crear*. Daly City: Harvard Business Press.

Informe de Gestión I semestre AIS/Logytec. (2022). Bogotá.



Invest In Bogotá. (12 de Agosto de 2021). *Tercerización de servicios (BPO)*. Recuperado el 9 de Setiembre de 2021, de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo>

IVANCEVICH, J. y. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. 2da. Edición. McGraw-Hill. .

Kaplan, R. y. (1996). *El cuadro de mando integral*. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/El_cuadro_de_mando_integral.html?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Kirby, C. B. (2011). *La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2021, de https://www.competecaribbean.org/wp-content/uploads/2013/06/Kirby_Brosa_final_Logistics-as-a-Competitiveness-Factor-for-SMEs-spanish.pdf

Koontz, H. H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Obtenido de https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf

Lana, R. (2008). *La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión*. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro": <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

López Rodríguez, C. E. (2018). Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en la ciudad de Bogotá. Bogotá, Colombia. Recuperado el 21 de Septiembre de 2021, de <https://web-a-ebsohost->

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=84
b7b20d-4006-4597-90ca-7b8f2793c495%40sessionmgr4006

Malaver, H. A. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Obtenido de

https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

Maldonado, B. K. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Ciencia*, 25-35.

Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-

AnalisisDimensionalDelConceptoDeEstrategia-6645975.pdf

Manual de Calidad AIS /Logytec. (2019). Bogotá.

Manual de Gestión Comercial AIS/Logytec. (2020).

Martinez, E. (2013). Análisis del atractivo de la industria farmacéutica por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Bogotá.

Minsalud. (2022). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Obtenido de Minsalud.gov.co:

[https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-llego-al-aseguramiento-universal-en-salud-al-alcanzar-el-](https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-llego-al-aseguramiento-universal-en-salud-al-alcanzar-el-99.6.aspx#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20el%20gasto%20en%20salud,alcanz%C3%B3%20cerca%20de%20un%208%25)

[99.6.aspx#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20el%20gasto%20en%20salud,alcanz%C3%B3%20cerca%20de%20un%208%25](https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-llego-al-aseguramiento-universal-en-salud-al-alcanzar-el-99.6.aspx#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20el%20gasto%20en%20salud,alcanz%C3%B3%20cerca%20de%20un%208%25).

Mintzberg, H. &. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2021, de

[http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/93336366/Mintzberg,%20Waters%20\(1985\).%20Of%20Strategies,%20Deliberate%20and%20Emergent.%20SMJ.pdf](http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/93336366/Mintzberg,%20Waters%20(1985).%20Of%20Strategies,%20Deliberate%20and%20Emergent.%20SMJ.pdf)



- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. Obtenido de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Montoya, L. (2016). *Situación de la micro, mediana y pequeña empresa en Latinoamérica*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/305807309_Situacion_de_la_micro_pequena_y_mediana_empresa_en_Latinoamerica_httpriucbcuceduvehandle1234567893111
- Moraleta, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. (U. B.-A. ECONÓMICA, Ed.) Recuperado el 23 de Septiembre de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/810220.pdf>
- Morillo, R. y. (2012). *Dirección estratégica empresarial. Universidad Abierta para Adultos (UAPA), 2012. p.* Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/175879?page=1>
- Moya Pardo, M. &. (2019). *Competitividad Organizacional: Estudio de factores*. Qartuppi, S. de R.L. de C.V. Obtenido de <http://www.qartuppi.com/2019/ORGANIZACIONAL.pdf>
- Nova, L. M. (2020). *Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en Pymes manufactureras de la provincia de Sugamuxi (Colombia)*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Ohmae, K. (1991). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill Education.

- Palacios, L. C. (2010). *Dirección estratégica*. Obtenido de Palacios Acero, L. C. Dirección estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2010. p. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/69143?page=20>
- Parada, R. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Payares, & Arrieta., y. (2014). *Diseño de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios turísticos de TI de la empresa Perceptio S.A.S. fundamentado en uan análisis DOFA*. Obtenido de https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1229/2/Esumer_exportacion.pdf
- Pedros, D. A. (2005). *Análisis del entorno*. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/libros/martinez-pedros-daniel-analisis-del-entorno-L27004030106.html>
- Perez Uribe, R. (2016). *researchgate.net*. Obtenido de Conference: EL PENTAGONO DE LA EXCELENCIA EN LAS PYMES (PENTEX-PYMES): LOS COMPONENTES CLAVESAt: EAN UniversityVolume: 1: https://www.researchgate.net/publication/303327498_EL_PENTAGONO_DE_LA_EXCELENCIA_EN_LAS_PYMES_PENTEX-PYMES_LOS_COMPONENTES_CLAVES
- Perez, R. &. (2009). *researchgate.net*. Obtenido de Análisis empírico de la aplicación del MMGO en PYMES Colombianas:



https://www.researchgate.net/publication/216520556_Analisis_empirico_de_la_aplicacion_del_MMGO_en_PYMES_Colombianas

Pérez, R. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones:MMGO*.

Obtenido de <https://>

www.researchgate.net/profile/Rafael_Perez_Uribe/publications/

Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (15 de Septiembre de 2011). *¿Qué es la estrategia?* (H. B. Review, Ed.)

Recuperado el 15 de Septiembre de 2021, de

<http://www.fadu.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>

Real Academia Española. (2021). Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>

Reyes, G. (2 de Mayo de 2020). *Tercerización laboral en el sector Salud hace más difícil condiciones de vida del personal de salud*. Obtenido de ASMEDAS Antioquia:

<https://asmedasantioquia.org/2020/05/02/tercerizacion-laboral-en-el-sector-salud-hace-mas-dificil-condiciones-de-vida-del-personal-de-salud/>

Saíz J y Delgadillo, L. (2005). *Revista Saberes*. Obtenido de

<https://revistas.uax.es/index.php/saberes/article/view/760/716>

Sánchez, O. M. (2013). *El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinaria de la mente del planificador de cuentas publicitarias*. Obtenido de

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125239/Tesis%20doctoral%20Omar%20Mu%C3%B1oz%20S.%202013.pdf?sequence=2.txt>

Schneider, H. (2019). *Guía para incorporar la sostenibilidad en las empresas* .

Serna, S. (2022). *La muerte de la Ventaja competitiva*. Obtenido de La muerte de la Ventaja competitiva.: <https://www.youtube.com/watch?v=j96ht-Bj7CY&list=WL&index=53>

shum, Y. (6 de Febrero de 2018). *yiminshum.com*. Obtenido de Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI): <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

Smith, A. (1977). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University of Chicago Press.

Steiner, R. (2011). Efectos de la ley 100 en salud propuestas de reforma. En E. M. María (Ed.). Bogotá, Colombia. Obtenido de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/65/LIB_2011_Efectos%20de%20la%20ley%20100%20en%20salud_Completo.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Torres, A. (2019). *Análisis Pestel*. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF?isAllowed=y&sequence=1>

Trías, M. G. (2019). *Metodología 5w2h: qué es y cómo te ayudará a tomar las acciones correctas para tu empresa*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/metodologia-5w2h/>



Vargas, C. A. (2019). *Tercerización e intermediación laboral*. Centro de estudios sociales y laborales .

Wheelen, T. y. (2017). *Administración estratégica y política de negocios*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)

Anexos

Anexo A. Resultados Instrumento PENTEX AIS/Logytec.

Resultados Junta Directiva.



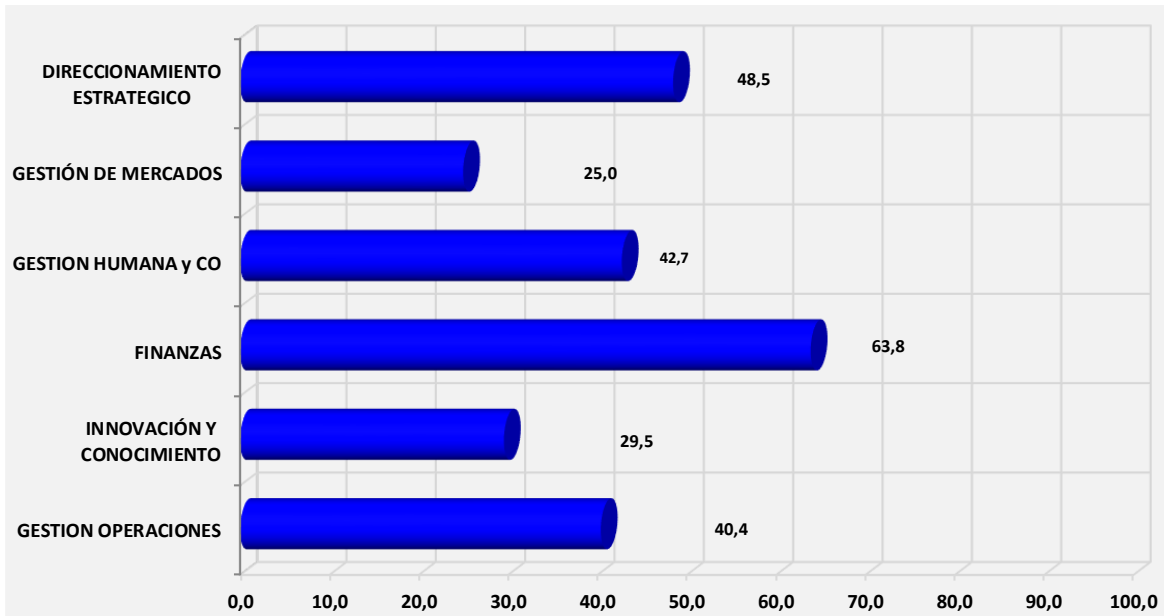
COMPONENTES:

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	52,5
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	43,6
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	62,8
4.	<u>FINANZAS</u>	59,0
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	54,9
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	43,2



Resultados Dirección Financiera.

INFORME INTEGRAL - COMPONENTES ORGANIZACIONALES



COMPONENTES:

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	48,5
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	25,0
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	42,7
4.	<u>FINANZAS</u>	63,8
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	29,5
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	40,4

Resultados Gerencia General.



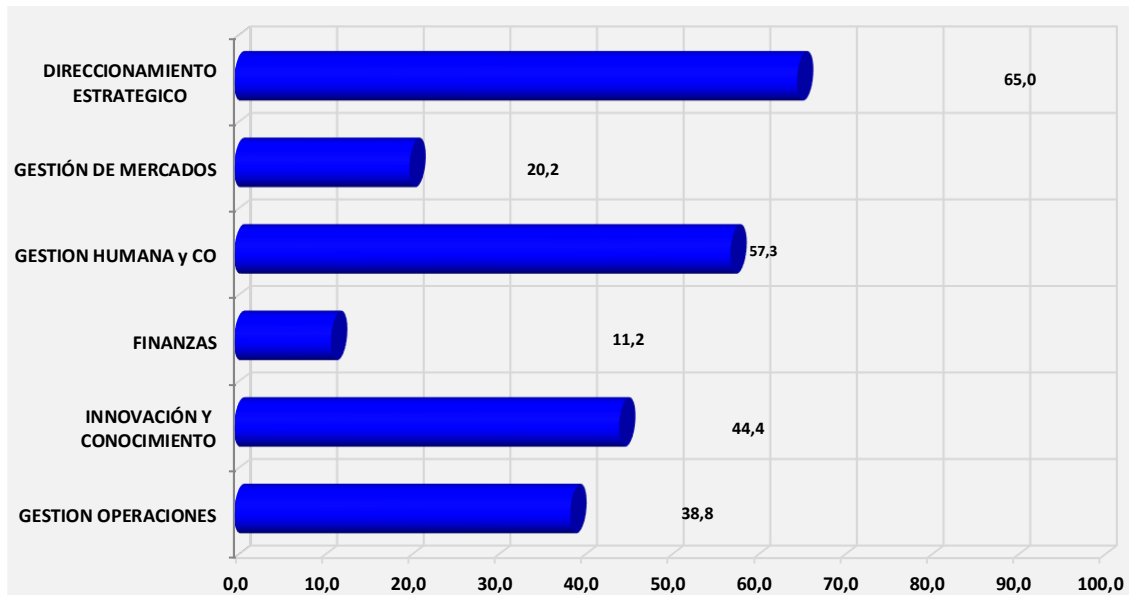
COMPONENTES:

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	56,9
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	41,0
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	67,0
4.	<u>FINANZAS</u>	59,1
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	62,5
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	51,6



Resultados Gestión Humana.

INFORME INTEGRAL - COMPONENTES ORGANIZACIONALES



COMPONENTES:

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	65,0
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	20,2
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	57,3
4.	<u>FINANZAS</u>	11,2
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	44,4
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	38,8

Resultados Dirección de Procesos.

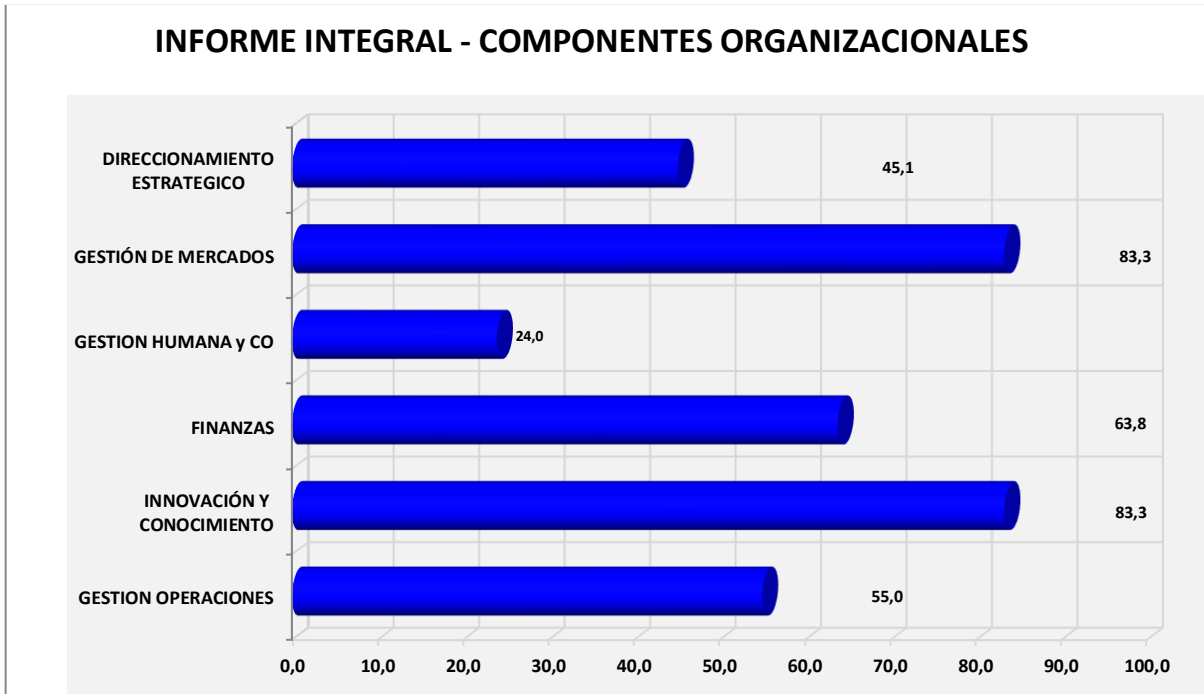


COMPONENTES:

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	48,5
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	32,7
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	42,7
4.	<u>FINANZAS</u>	63,8
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	29,5
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	39,5

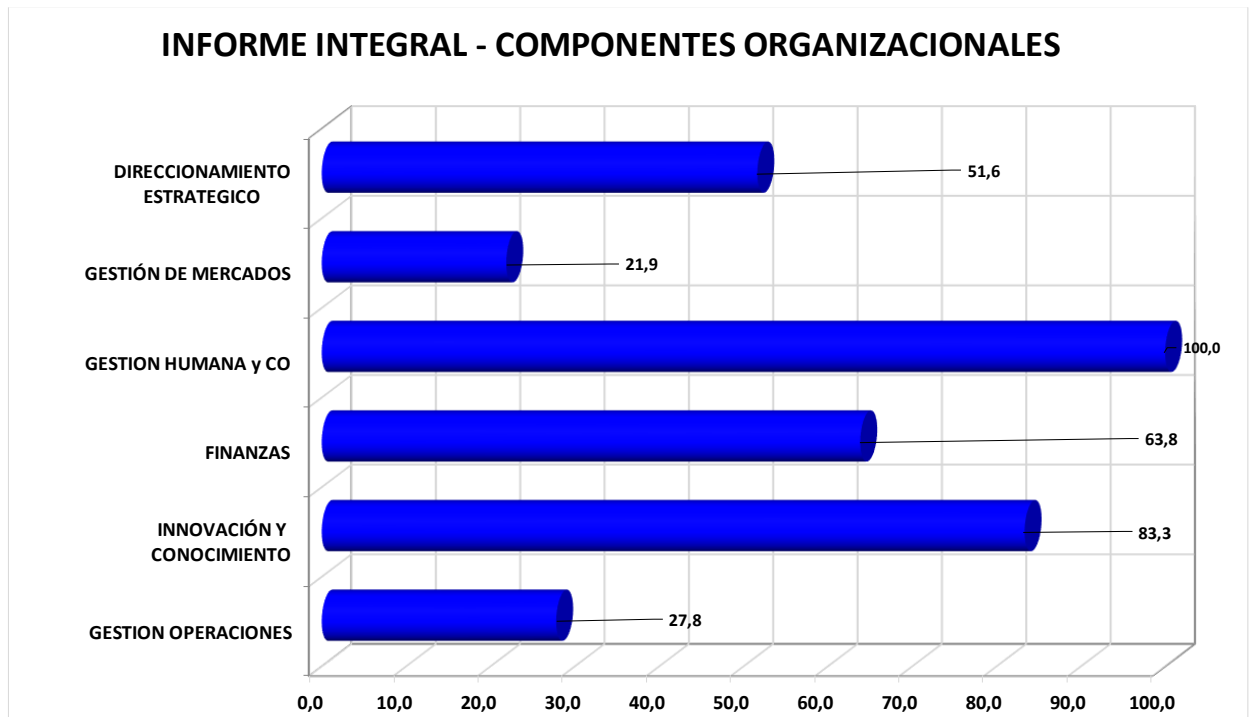


Resultados Calidad.



COMPONENTES:		
1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	45,1
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	83,3
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	24,0
4.	<u>FINANZAS</u>	63,8
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	83,3
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	55,0

Resultados Coordinación Call Center.



COMPONENTES:		
1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	51,6
2.	GESTIÓN DE MERCADOS	21,9
3.	GESTION HUMANA y CO	100,0
4.	FINANZAS	63,8
5.	INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	83,3
6.	GESTION OPERACIONES	27,8

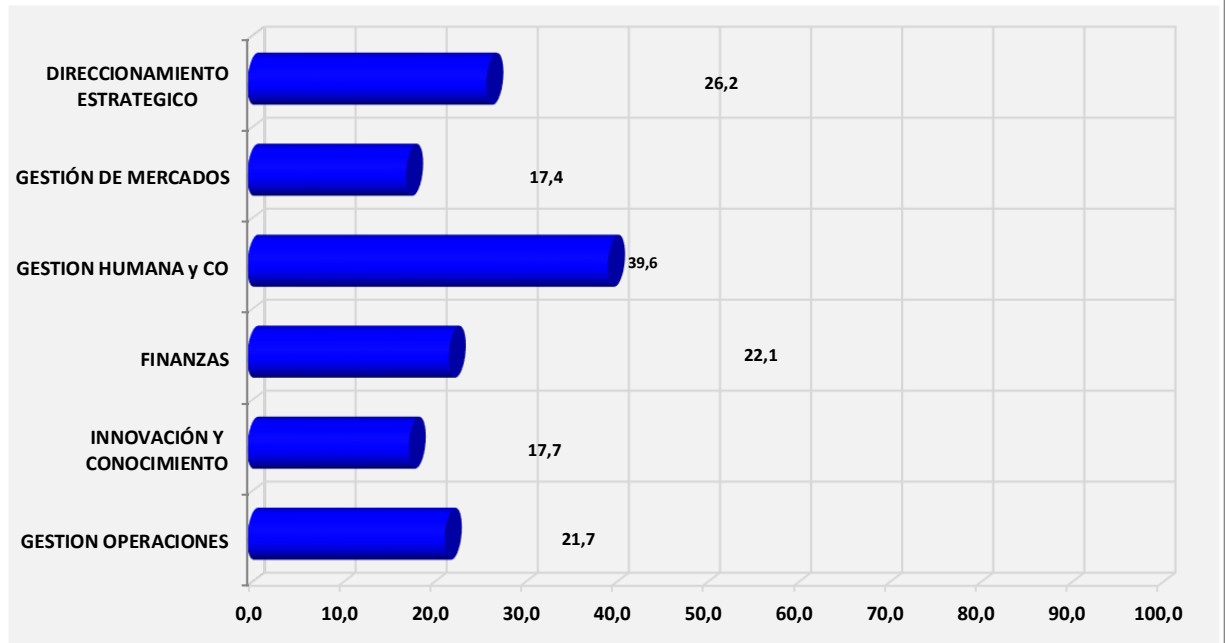


Resultados Salud y seguridad en el trabajo.



COMPONENTES:		
1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	65,0
2.	GESTION DE MERCADOS	20,2
3.	GESTION HUMANA y CO	67,7
4.	FINANZAS	11,2
5.	INNOVACION Y CONOCIMIENTO	44,4
6.	GESTION OPERACIONES	38,8

Resultados Biomédicos.

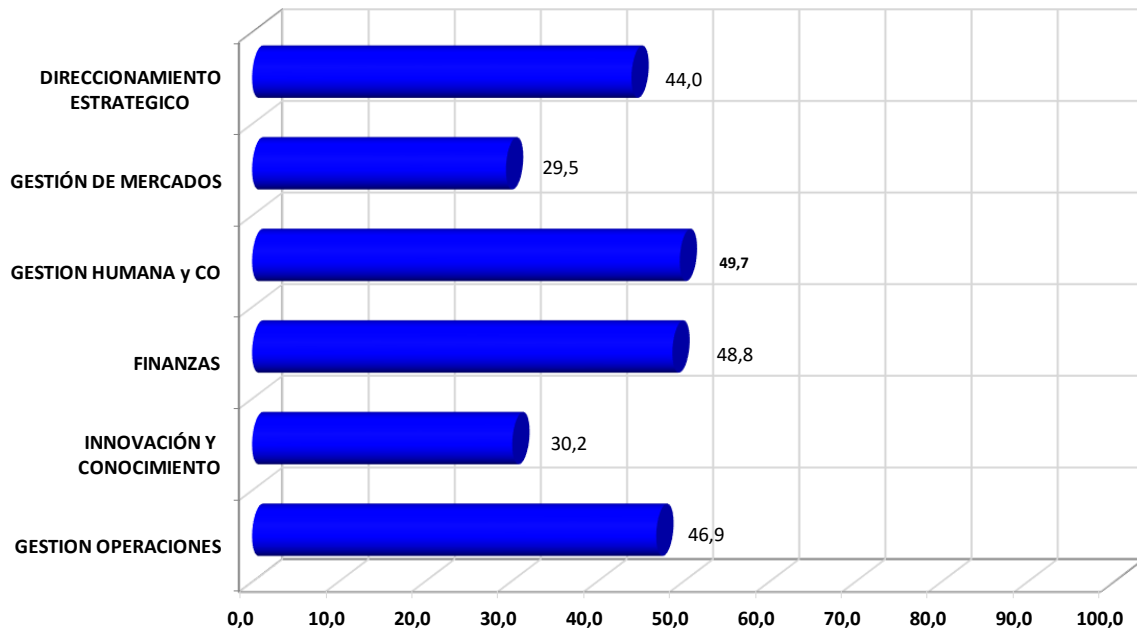
INFORME INTEGRAL - COMPONENTES ORGANIZACIONALES**COMPONENTES:**

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	26,2
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	17,4
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	39,6
4.	<u>FINANZAS</u>	22,1
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	17,7
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	21,7



Resultados Mantenimiento.

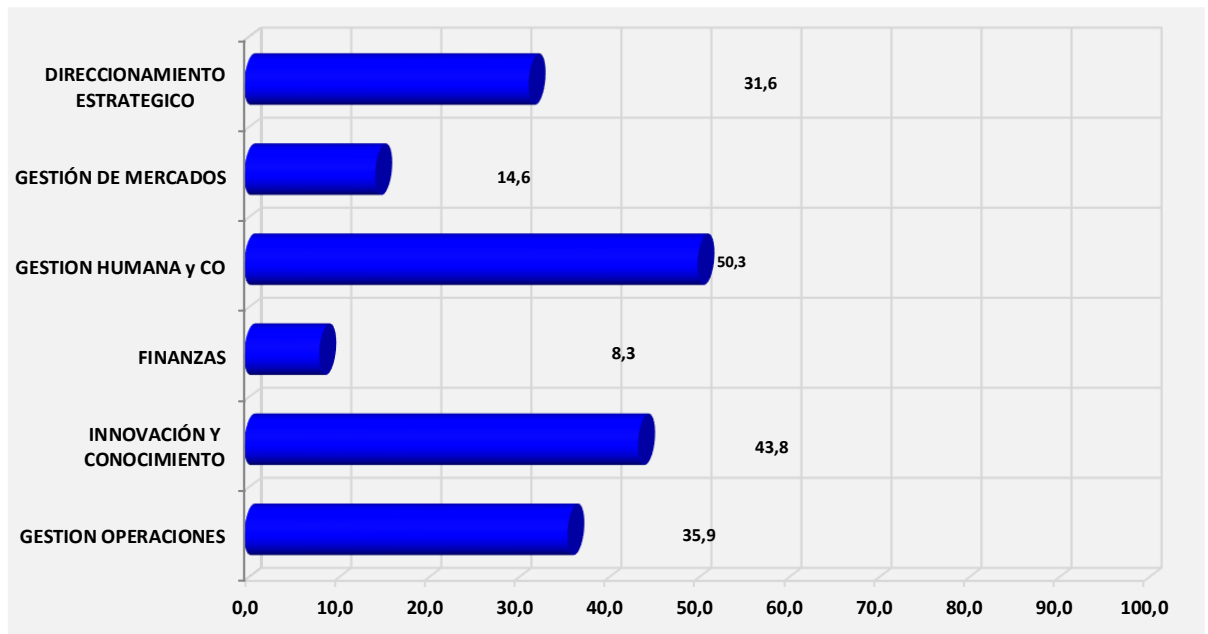
INFORME INTEGRAL - COMPONENTES ORGANIZACIONALES



COMPONENTES:

- | | | |
|----|---|------|
| 1. | <u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u> | 44,0 |
| 2. | <u>GESTION DE MERCADOS</u> | 29,5 |
| 3. | <u>GESTION HUMANA y CO</u> | 49,7 |
| 4. | <u>FINANZAS</u> | 48,8 |
| 5. | <u>INNOVACION Y CONOCIMIENTO</u> | 30,2 |
| 6. | <u>GESTION OPERACIONES</u> | 46,9 |

Resultados Camilleros.

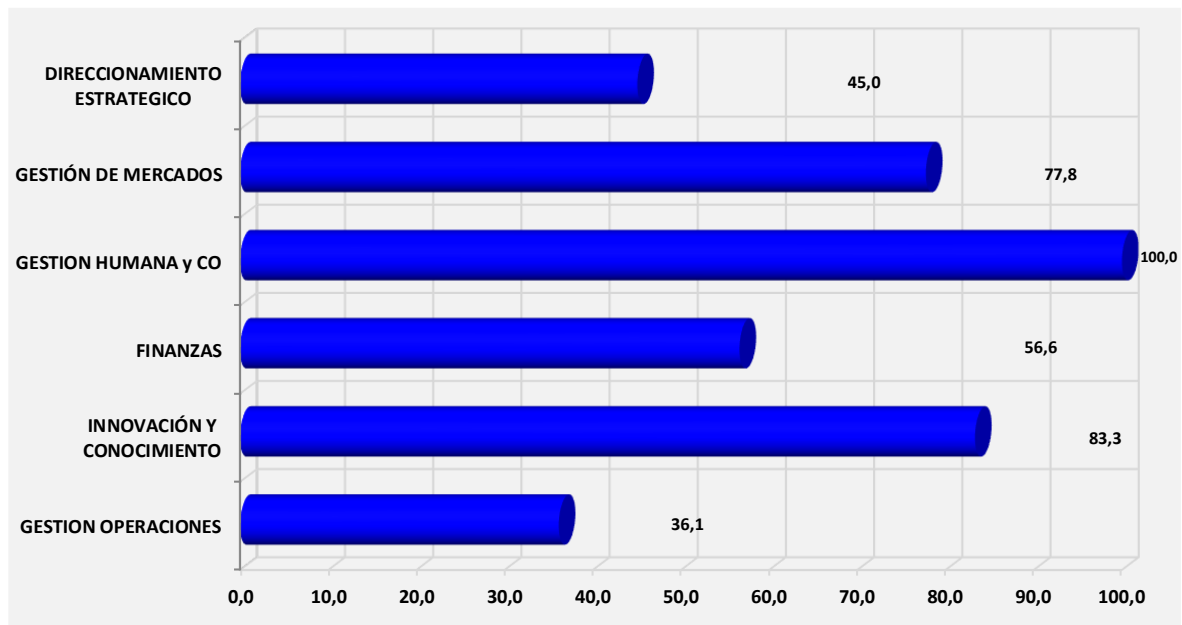
INFORME INTEGRAL - COMPONENTES ORGANIZACIONALES**COMPONENTES:**

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	31,6
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	14,6
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	50,3
4.	<u>FINANZAS</u>	8,3
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	43,8
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	35,9



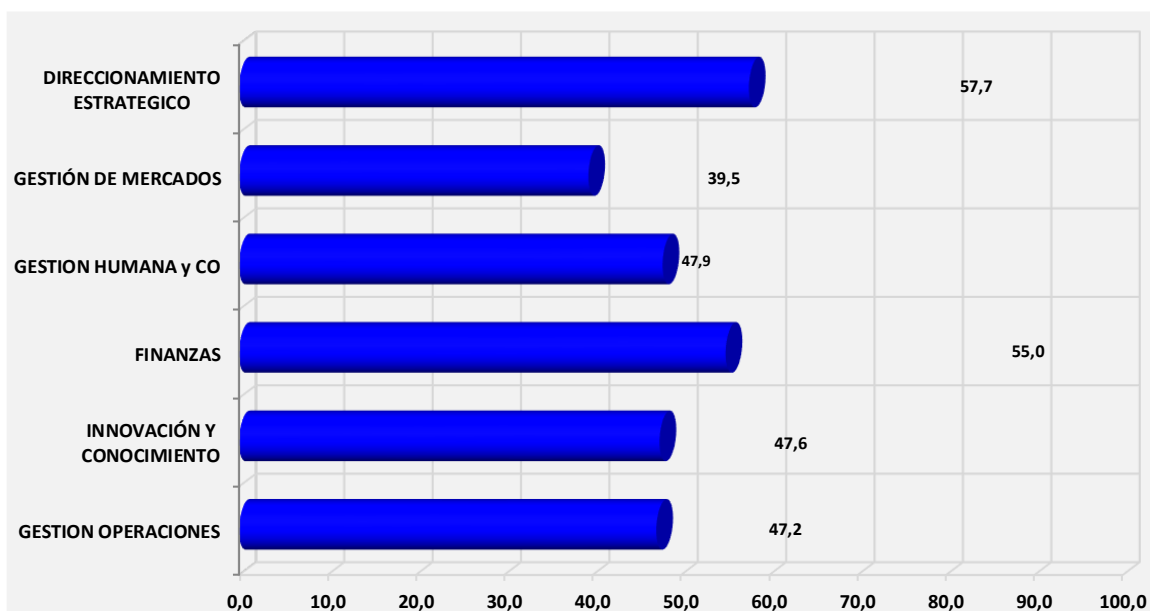
Resultados Recepciones.

INFORME INTEGRAL - COMPONENTES ORGANIZACIONALES



COMPONENTES:		
1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	45,0
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	77,8
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	100,0
4.	<u>FINANZAS</u>	56,6
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	83,3
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	36,1

Resultados Correspondencia.

INFORME INTEGRAL - COMPONENTES ORGANIZACIONALES**COMPONENTES:**

1.	<u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u>	57,7
2.	<u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	39,5
3.	<u>GESTION HUMANA y CO</u>	47,9
4.	<u>FINANZAS</u>	55,0
5.	<u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	47,6
6.	<u>GESTION OPERACIONES</u>	47,2