

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
“SST INTEGRAL” EN LA CIUDAD DE PEREIRA 2018-2020**

HÉCTOR JULIÁN CALVO GUZMÁN

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PEREIRA
2018**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
“SST INTEGRAL” EN LA CIUDAD DE PEREIRA 2018-2020**

HÉCTOR JULIÁN CALVO GUZMÁN

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Planeación y Gestión Estratégica**

Asesores

DR. JHONIER CARDONA SALAZAR

PhD en Economía

WALTER GARCÍA MORALES

Especialista en Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

PEREIRA

2018

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Pereira, Octubre de 2018

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE GRÁFICAS.....	15
LISTA DE ANEXOS.....	19
RESUMEN.....	20
ABSTRACT.....	22
INTRODUCCIÓN.....	24
1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	37
1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	37
1.1.1. Historia de la empresa.....	37
1.1.2. Misión, visión y valores institucionales.....	37
1.2. DESCRIPCIÓN DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	39
1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO.....	40
1.3.1 Dinámica empresarial del departamento.....	40
1.3.2 Competencia en la ciudad de Pereira.....	41
1.4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	42
1.4.1 Áreas o procesos que la componen.....	42
1.4.2 Estados financieros.....	45

1.5 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	46
1.5.1 Análisis de la encuesta de los clientes empresariales.....	46
1.5.2 Análisis de la encuesta de los clientes particulares.....	73
1.6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE LOS PROVEEDORES.....	94
1.7 ANÁLISIS DOFA.....	105
2. DEBILIDADES Y ÁREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA.....	106
2.1. ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y ÁREAS CRÍTICAS.....	106
2.2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, CAUSAS, CONSECUENCIAS.....	111
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL.....	116
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNO.	116
3.1.1 Direccionamiento estratégico de la planeación estratégica.....	116
3.1.2 Direccionamiento estratégico de mercadeo.....	122
3.1.3 Direccionamiento estratégico de las áreas o procesos que la componen...	125
3.1.4 Direccionamiento estratégico interno financiero.....	128
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON LOS CLIENTES.....	130
3.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON PROVEEDORES.....	132
3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON LA COMPETENCIA.....	136
4. CONCLUSIONES.....	138
5. RECOMENDACIONES.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141

ANEXOS.....143

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Competencia identificada en la ciudad de Pereira	41
Tabla 2. Empleados de los clientes empresariales	46
Tabla 3. Conocimiento de la empresa por parte de los clientes empresariales	47
Tabla 4. Conocimiento de la empresa cruzado con el tamaño de la empresa cliente, según el número de empleados	48
Tabla 5. Servicios que han tomado los clientes empresariales en SST INTEGRAL	49
Tabla 6. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular cruzado con la cantidad de empleados de las empresas	51
Tabla 7. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares cruzado con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	52
Tabla 8. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional de retiro cruzado con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	53

Tabla 9. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares por parte de los clientes empresariales	54
Tabla 10. Grado de satisfacción de exámenes complementarios cruzado con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	55
Tabla 11. Grado de satisfacción de exámenes médico ocupacional ingreso de trabajo en alturas por parte de los clientes empresariales	56
Tabla 12. Grado de satisfacción de exámenes médicos ocupacionales periódicos de trabajo en alturas por parte de los clientes empresariales	56
Tabla 13. Razones que motivaron a las empresas a continuar solicitando los servicios y la calificación	57
Tabla 14. Calificación de calidad de los servicios cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	58
Tabla 15. Calificación de la atención del personal cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	59
Tabla 16. Calificación del tiempo de atención del servicio cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	60
Tabla 17. Calificación de calidad de la ubicación de SST INTEGRAL cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	61

Tabla 18. Calificación de la confianza en SST INTEGRAL cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	62
Tabla 19. Calificación de tiempo de emisión de factura cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	63
Tabla 20. Calificación de solución de inconvenientes cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)	64
Tabla 21. Servicios que le gustaría tomar con SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	66
Tabla 22. Motivo para tomar servicios con SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	68
Tabla 23. Consideración de los precios de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	70
Tabla 24. Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	70
Tabla 25. Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	72
Tabla 26. Tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	73
Tabla 27. Conocimiento de la empresa por parte de los clientes particulares	75

Tabla 28. Conocimiento de la misión cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	75
Tabla 29. Conocimiento de la visión cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	75
Tabla 30. Conocimiento del portafolio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	75
Tabla 31. Conocimiento de la política cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	76
Tabla 32. Servicios que han tomado los clientes particulares en SST INTEGRAL	77
Tabla 33. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular cruzado con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	78
Tabla 34. Grado de satisfacción de exámenes complementarios por parte de los clientes particulares	79
Tabla 35. Calificación de aspectos claves en la prestación del servicio por parte de los clientes particulares	80
Tabla 36. Servicios del interés de clientes particulares de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares	82

Tabla 37. Razones que motivaron a tomar los servicios de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares	85
Tabla 38. Calificación de la ubicación del consultorio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	85
Tabla 39. Calificación de atención al usuario cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	85
Tabla 40. Calificación calidad del servicio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	86
Tabla 41. Calificación de conceptos médicos detallados cruzada con el tiempo relación comercial por parte de los clientes particulares	86
Tabla 42. Calificación de rapidez en la respuesta cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	86
Tabla 43. Calificación de facilidad en acceder a los servicios cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	86
Tabla 44. Calificación de la confianza cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	86
Tabla 45. Calificación del respeto cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares	86
Tabla 46. Consideración de los precios de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares	89

Tabla 47. Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares	90
Tabla 48. Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares	91
Tabla 49. Cantidad de empleados de los proveedores	94
Tabla 50. Tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	94
Tabla 51. Cantidad de servicios prestados a SST INTEGRAL	95
Tabla 52. Conocimiento de la empresa por parte de los proveedores	97
Tabla 53. Conocimiento del portafolio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	97
Tabla 54. Conocimiento de la misión cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	97
Tabla 55. Conocimiento de la visión cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	97
Tabla 56. Conocimiento de la política cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	98
Tabla 57. Razones que han motivado al proveedor a continuar con SST INTEGRAL	99
Tabla 58. Calificación de la ubicación del consultorio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	99

Tabla 59. Calificación de la confianza cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	99
Tabla 60. Calificación de relación comercial cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	100
Tabla 61. Calificación de comunicación cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	100
Tabla 62. Calificación de empatía cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	100
Tabla 63. Calificación de cordialidad cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	100
Tabla 64. Proyección comercial con SST INTEGRAL	102
Tabla 65. Posibles alianzas estratégicas con SST INTEGRAL	102
Tabla 66. Calificación de mercadeo y publicidad cruzada con el tiempo de relación comercial	102
Tabla 67. Calificación de investigación y desarrollo cruzada con el tiempo de relación	103
Tabla 68. Calificación prestación de servicios con exclusividad cruzada con el tiempo de relación comercial	103
Tabla 69. Calificación de alianza para desarrollo de servicios cruzada con el tiempo de relación comercial	103

Tabla 70. Matriz DOFA	105
Tabla 71. Debilidades críticas seleccionadas	106
Tabla 72. Análisis de las debilidades con sus causas y consecuencias	111
Tabla 73. Propuesta de direccionamiento estratégico de la planeación estratégica	116
Tabla 74. Propuesta de direccionamiento estratégico de mercadeo	122
Tabla 75. Propuesta de direccionamiento estratégico de las áreas o procesos que la componen	125
Tabla 76. Propuesta de direccionamiento estratégico interno financiero	128
Tabla 77. Propuesta de direccionamiento estratégico con los clientes	130
Tabla 78. Propuesta de direccionamiento estratégico con proveedores	132
Tabla 79. Propuesta de direccionamiento con la competencia	136

LISTA DE GRÁFICAS

	pág
Gráfica 1. Empleados de los clientes empresariales	47
Gráfica 2. Conocimiento de la empresa por parte de los clientes empresariales	48
Gráfica 3. Servicios que han tomado los clientes empresariales en SST INTEGRAL	51
Gráfica 4. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular por parte de los clientes empresariales	52
Gráfica 5. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares por parte de los clientes empresariales	53
Gráfica 6. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional de retiro por parte de los clientes empresariales	54
Gráfica 7. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares por parte de los clientes empresariales	55
Gráfica 8. Grado de satisfacción de exámenes complementarios por parte de los clientes empresariales	56

Gráfica 9. Razones que motivaron a las empresas a continuar solicitando los servicios y la calificación	58
Gráfica 10. Calificación de calidad de los servicios SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	59
Gráfica 11. Calificación de la atención del personal de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	60
Gráfica 12. Calificación del tiempo de atención del servicio de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	61
Gráfica 13. Calificación de la ubicación de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	62
Gráfica 14. Calificación de la confianza en SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	63
Gráfica 15. Calificación de calidad de tiempo de emisión de factura	64
Gráfica 16. Calificación de solución de inconvenientes por parte de los clientes empresariales	65
Gráfica 17. Servicios que le gustaría tomar con SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	67
Gráfica 18. Motivo para tomar servicios con SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	69
Gráfica 19. Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	71

Gráfica 20. Medios por los cuales se enteró de los servicios de ST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales	72
Gráfica 21. Tiempo de relación comercial por parte los clientes particulares	74
Gráfica 22. Conocimiento de la empresa por parte los clientes particulares	76
Gráfica 23. Servicios que han tomado los clientes particulares en SST INTEGRAL	78
Gráfica 24. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular por parte los clientes particulares	79
Gráfica 25. Grado de satisfacción de exámenes complementarios por parte los clientes particulares	80
Gráfica 26. Calificación de aspectos claves en la prestación del servicio por parte los clientes particulares	81
Gráfica 27. Servicios del interés de clientes particulares de SST INTEGRAL	84
Gráfica 28. Razones que motivaron a tomar los servicios de SST INTEGRAL por parte los clientes particulares	89
Gráfica 29. Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL por parte los clientes particulares	91
Gráfica 30. Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL por parte los clientes particulares	92
Gráfica 31. Tiempo de relación comercial por parte de los proveedores	95

Gráfica 32. Cantidad de servicios prestados a SST INTEGRAL	96
Gráfica 33. Conocimiento de la empresa por parte de los proveedores	98
Gráfica 34. Razones que motivaron a tomar los servicios de SST INTEGRAL por parte de los proveedores	101
Gráfica 35. Posibles alianzas estratégicas con SST INTEGRAL	104

LISTA DE ANEXOS

	pág
Anexo A. Encuesta de percepción del cliente empresarial	134
Anexo B. Encuesta de percepción del cliente particular	137
Anexo C. Encuesta de percepción del proveedor	140

RESUMEN

El presente documento describe el trabajo de investigación que se desarrolló en la empresa de medicina laboral SST INTEGRAL ubicada en la ciudad de Pereira, empresa que a la fecha del inicio de la investigación (mes de octubre del año 2018), tenía menos de un año de existencia. La empresa se constituyó por parte de tres socios, inicialmente, como fruto de la necesidad de crear una empresa que generara beneficios económicos para todas las partes; y con el pasar de los meses quedaron con la empresa dos socias, quienes estuvieron involucradas en este trabajo.

En el trabajo de investigación se identificaron en la fase de exploración y conocimiento, aspectos relevantes como: cuál era la situación de la empresa SST INTEGRAL, en su contexto externo e interno; y cuáles eran las debilidades y áreas críticas de la empresa. Para la etapa de recolección de información se realizó una investigación apoyada de un estudio del sector, además se realizaron encuestas a los clientes empresariales, clientes particulares y los proveedores de SST INTEGRAL.

Con base en la recolección de esta información se elaboraron análisis de causas, basados en la metodología de 5M's (con 2 M's adicionales). Todo el análisis fue soportado de forma directa por la gerente de la empresa. Posteriormente, se realizaron las propuestas de direccionamiento estratégico integral para la empresa, enfocados a: la planeación estratégica interna (misión, visión, política, valores institucionales, plan de mercadeo, sistema de gestión por procesos y direccionamiento estratégico interno financiero), los clientes, los proveedores y la competencia.

Al final, contiene conclusiones y recomendaciones, enfocadas principalmente a lo que es una “PYME” en el sector los servicios, como tal.

ABSTRACT

This document describes the research work that was developed in the occupational medicine company SST INTEGRAL located in the city of Pereira, a company that at the date of the beginning of the investigation (October, 2018), had less than one year of existence. The company was formed by three partners, initially, as a result of the need to create a company that generated economic benefits for all parties; and with the passing of the months, two partners remained with the company, who were involved in this work.

In the research work were identified in the exploration and knowledge phase, relevant aspects such as: what was the situation of the company SST INTEGRAL, in its external and internal context; and what were the weaknesses and critical areas of the company. For the information collection stage, research was carried out supported by a study of the sector, and surveys were carried out for business customers, private customers and SST INTEGRAL suppliers.

Based on the collection of this information, cause analysis was elaborated, based on the 5M's methodology (with an additional 2 M's). All the analysis was supported directly by the company manager. Subsequently, proposals for comprehensive strategic direction for the company were made, focused on: internal strategic planning (mission, vision, policy, institutional values, marketing plan, process management system and strategic internal financial management), customers, the suppliers and the competition.

In the end, it contains conclusions and recommendations, focused mainly on what is a "small and medium business" in the services sector, as such.

INTRODUCCIÓN

La empresa prestadora de servicios en seguridad y salud en el trabajo SST INTEGRAL S.A.S., ubicada en la ciudad de Pereira, es una PYME que se constituyó en el año 2017. Como la mayoría de empresas de nuestra región surge por la necesidad de poder ser una persona jurídica para facilitar los servicios de contratación y facturación por parte de clientes existentes. Esta situación, con el paso del tiempo y el crecimiento propio de las empresas generan nuevos requisitos que obligan en ocasiones a crecer de forma no planeada.

Por lo anterior, "SST INTEGRAL S.A.S." ha debido afrontar el manejo de situaciones imprevistas, como fruto de no tener planes de contingencia definidos y de no haber elaborado métodos de seguimiento oportunos que le permitieran controlar y mejorar el desempeño de la empresa en todo momento.

Es a raíz de esta situación que surge la necesidad y oportunidad de realizar una investigación académica para profundizar y aplicar los conceptos básicos de la especialización en planeación y gestión estratégica en una PYME, la cual está en su fase de inicio.

Con este trabajo académico se desea aportar positivamente, a través de la realización de una propuesta que busca identificar los aspectos más importantes del direccionamiento estratégico a implementar; para proyectar la empresa a crecer en el tiempo, generando paralelamente valor diferencial para ella y las partes interesadas.

MARCO TEORICO

Gerencia estratégica y su diagnóstico preliminar.

La mayoría de las empresas nacen del optimismo y la pasión de personas emprendedoras, pero la mayoría de ellas, desconocen su contexto empresarial, inclusive pueden desconocer el interior de su propio negocio.

La gerencia estratégica es un conjunto de elementos que buscan que las empresas se fortalezcan de forma planificada. El conocerse a sí mismo, como empresa, es un factor fundamental para poder implementar innovación, adecuación y mejoras en los modelos organizacionales, con el fin de generar ventajas competitivas que permitan centrarse en desarrollar elementos diferenciadores que hagan de la empresa una fuerte competidora, y a su vez, generadora de rentabilidad a lo largo del tiempo¹.

La formulación de una planeación estratégica es un ejercicio que tiene que nacer de las mentes que gerencian una organización, deben ser el fruto de sus más profundos deseos, que nacen inclusive desde sus valores personales y que serán plasmados a través de la organización. Ello creará muy seguramente un valor competitivo para la empresa que con el tiempo logrará generar un real factor diferenciador frente a la competencia. De poco importa tener valores comparativos

¹ BARRERA, David. "La importancia de la matriz DOFA como herramienta de diagnóstico". [En línea]. [23 Septiembre de 2013] disponible en: (<https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-matriz-dofa-como-herramienta-de-diagnostico/>)

de momento, lo que realmente importa es tener valores competitivos que generen valor real a la empresa y a las partes interesadas (clientes, socios, sociedad, etc). Un adecuado direccionamiento, es tal vez el factor más importante del trabajo que se desarrolle, en cuanto a estrategia se trata; y esta labor deberá estar en cabeza de la alta gerencia de la empresa, de una verdadera gerencia estratégica.

Muchos direccionamientos estratégicos, que han sido bien formulados, mueren en poco tiempo y son mal juzgados por parte de los mismos gerentes, siendo la causa del fracaso el no ser alineado con todos los niveles de la organización. Cuando se logra una adecuada alineación de la planeación estratégica, desde la gerencia hacia todos los colaboradores de la empresa, se genera una cultura organizacional que conlleva a la sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento de la misma.

Las planeaciones estratégicas deben partir de la premisa de que no existe una estándar; cada ejercicio de planeación debe ser individualizado y es irrepetible, ya que ninguna empresa es igual a otra, aunque se trate de la misma actividad económica. Esto es porque todo parte de un conocimiento profundo de las cualidades de quienes conforman una empresa en particular. De allí, la gran importancia de escuchar a cada una de las partes involucradas en la empresa y así poder lograr que tanto el diagnóstico, como la propuesta de las estrategias, sean totalmente acordes con las necesidades de la misma.

Para la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario realizar “tormentas de ideas” con los integrantes de la empresa, quienes conocen de primera mano la organización². El éxito o fracaso de un buen direccionamiento estratégico parte de

² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría. Metodología – Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. 10ª edición. Bogotá: 3R Editores, 2008.

la habilidad que se tenga para obtener, de forma asertiva, la información que tiene cada uno de los integrantes de la organización, lo cual nos facilitará realizar un diagnóstico confiable, para plantear estrategias efectivas para la empresa.

La administración estratégica, como el arte de hacer la mejor elección.

Independientemente del tamaño y nivel de rentabilidad de una empresa, se deben tener presente conceptos claros de dirección estratégica que permitan formular, implementar y evaluar las estrategias que estén en pro de garantizar la permanencia, expansión o posicionamiento de la misma, en el proceso de planeación.

Toda aplicación de estrategia empresarial parte de un buen diagnóstico inicial o como lo llama el escritor Fred R. David: el análisis de la política de negocios³.

La administración estratégica, según el autor Fred R. David, se compone de:

- Formular, elegir y declarar por escrito la mejor estrategia. Esto significa, definir la misión a través de una declaración de actitud, orientada hacia el cliente y con un enfoque social; proponer una visión que permita trazar retos alcanzables. Para ello es importante realizar una adecuada evaluación externa e interna de la empresa, para con ello tomar la mejor elección de estrategia, teniendo en todo momento como principio la adaptación al

³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª edición. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: PEARSON Educación, 2003.

cambio. Como herramientas recomendadas para el análisis externo se describen en el libro: el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de evaluación del factor externo (EFE) y la matriz de perfil competitivo (MPC). Para el análisis interno de la empresa se sugiere el uso de la matriz de evaluación de factor interno (EFI).

Los tipos de estrategias descritos en el libro para implementar en una empresa son: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación, estrategias defensivas y estrategias genéricas de Michael Porter.

Para elegir una adecuada estrategia, es importante apoyarse en un esquema integral para su formulación, cumpliendo con etapas básicas como: aportación de información, ajuste (apoyado, por ejemplo, en herramientas como la matriz DOFA, la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción – PEEA, entre otras) y la etapa de decisión.

- Implementar la estrategia. Este aspecto, relacionado directamente con la gerencia de la empresa, tiene que ver con: mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y los sistemas de información.
- Finalmente, es necesario proponer un modelo de evaluación (seguimiento) de la estrategia, el cual permitirá realizar una revisión, seguimiento y control de la misma. Es importante realizar la medición del rendimiento de la empresa, con el fin de poder implementar acciones correctivas que permitan eliminar las principales causas del no cumplimiento de las estrategias seleccionadas. En ningún momento se podrá perder el foco de las políticas y objetivos anuales propuestos por parte de la gerencia.

Es muy importante divulgar, a todos los niveles de la empresa, la evaluación de la estrategia, con el fin de que las áreas interesadas hagan parte de la

realización de los planes de acción para cumplir lo que se ha planeado. Sin embargo, es importante tener una planeación de la contingencia, ya que el ser conscientes de la necesidad de adaptabilidad al cambio, hace que la organización pueda prever acciones de implementación más inmediata que si no lo analiza.

La auditoría interna es una de las herramientas sugeridas también por el autor para realizar el seguimiento a las estrategias implementadas en la organización.

Estrategia competitiva, análisis de los sectores y de la competencia.

La estrategia competitiva, se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales y de los competidores⁴. El conocimiento de la competencia es la esencia para formular estrategias corporativas e, incluso, para la planeación financiera y de marketing, entre otros enfoques.

Existen metodologías analíticas que le permitirán a una empresa:

- Analizar la industria en su conjunto y predecir su evolución futura.
- Entender a los competidores y su situación.
- Traducir el análisis en una estrategia competitiva para una compañía.

⁴ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición revisada 2000 - 38ª impresión. México: Grupo Editorial Patria, 2008.

De la “Estrategia Competitiva” nace la actual y famosa teoría de análisis del contexto de una empresa, denominada: “Las cinco fuerzas de Porter”, ya que se describe el modelo general para analizar la estructura de la industria y sus competidores; es decir se describen los cinco factores de la competencia que impactan en un sector industrial y las consecuencias estratégicas de estos.

También, se detalla con base en el modelo general para analizar la estructura de la industria y los competidores, cómo se puede diseñar la estrategia competitiva según algunos tipos de sectores industriales.

Finalmente, Porter completa el modelo analítico con un examen sistemático que ayuda a una empresa a tomar las decisiones más trascendentales de las estrategias a implementar y, además, se describe cómo posiblemente tomarán las partes interesadas (competidores, clientes, proveedores, socios, etc.) las estrategias que la empresa ha puesto en marcha.

La estrategia competitiva, es la descripción de una similar a lo que es el arte de la guerra, que prepara al lector para implementar la mejor según el análisis previo que se realice para enfrentar de forma planificada, a sus competidores, previo conocimiento del contexto en el cual esté inmersa una determinada empresa. Es de aclarar que mucha de la información para poder conocer a los competidores y al contexto, como tal, según lo advierte el mismo autor, no es fácil de conseguir y requiere de un esfuerzo adicional en la investigación. En pocas palabras, cada ejercicio de análisis de estrategia competitiva termina convirtiéndose en un trabajo de investigación, con el fin de tener unos mejores resultados.

Siempre es importante tener presente en la implementación de estrategias la disposición al cambio, ya que estamos en un mundo que cambia más rápido de lo que planeamos.

El análisis de la competencia a través de las cinco fuerzas de Porter se compone de:

- Amenazas provenientes de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- Riesgo de nuevas empresas.
- Rivalidad entre empresas actuales.

El direccionamiento estratégico, como el arte administrativo de extraer los deseos más profundos de la alta gerencia y/o los socios de la empresa.

A lo largo de la historia, son muchas las empresas que nacen cada día en nuestro país y en el mundo entero, pero es también lamentable el hecho de que un alto porcentaje son las que cierran antes de sus primeros dos años de conformación.

Los resultados de las estadísticas, en lo que respecta al cierre de nuevas empresas en Colombia, son similares a los que se presentan en un estudio realizado por la Administración de Pequeños Negocios de Estados Unidos, que concluyó que

alrededor del 66 por ciento de estos sobrevive dos años o más, el 50 por ciento al menos cuatro y 40 por ciento seis o más⁵.

Un aspecto que impacta directamente en el fallo del logro del objetivo de permanencia en el tiempo, por parte de una empresa, es la falta de un direccionamiento estratégico o la falta de alineación (implementación real) del mismo en la organización.

Son varios los autores que convergen en puntos básicos de la implementación de un direccionamiento estratégico. Como primer elemento es el saber extraer los verdaderos compromisos, valores, objetivos y políticas de la alta dirección de la empresa.

Es muy usual encontrarse con planeaciones estratégicas que nacen de trabajos que no se realizan a conciencia y con un inadecuado análisis del contexto del negocio. De lo anterior, resulta una planeación estratégica que no describe la empresa o, por el contrario, no existe una verdadera alineación para implementarla, comenzando por el simple hecho de que no se presupuesta la misma.

De allí, la verdadera importancia de realizar un direccionamiento estratégico integral que cumpla varias etapas importantes: diagnóstico actual de la empresa y su contexto, identificación de las debilidades de la empresa y así mismo sus causas y consecuencias, para así finalmente constituir un conjunto de estrategias enfocadas hacia el cliente interno, el cliente externo, los proveedores y la competencia.

⁵ Periódico El Tiempo. "Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios - Falta de recursos, mala administración y conflictos entre los socios, otras causantes del fracaso". [En línea]. [Recuperado el 04 de Octubre de 2017] Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>).

Las tres visiones planteadas de la presente investigación (de los autores: Humberto Serna, Fred R. David y Michael Porter) convergen en la absoluta necesidad de crear ventajas competitivas que garanticen la permanencia en el tiempo, por lo que se debe partir de un muy buen trabajo de introspección hacia los socios de la empresa o hacia la alta dirección para lograr poner en marcha lo que desean realmente y lo que están dispuesto hacer, continuando con otro paso fundamental: alinear todo lo deseado con los actores de la ejecución de dicha planeación. Esto, acompañado de unas buenas herramientas o metodologías de seguimiento, medición y control.

En resumen, se concluye que el direccionamiento estratégico empresarial se puede asemejar en sus etapas al ciclo PHVA de Deming, donde se planea, hace, verifica y finalmente se toman acciones; teniendo como estrategia el arte de extraer los deseos más profundos de la alta gerencia y/o los socios de la empresa.

MARCO JURIDICO

- Ley 9 de 1979. Título III Salud Ocupacional Art 111, en todo lugar de trabajo se establecerá un programa Salud Ocupacional.
- Decreto 614 de 1984. Art 28, 29 y 30 se establece la obligación de adelantar Programas de Salud Ocupacional.
- Resolución 1016 de 1989. Se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de Salud Ocupacional.
- Ley 1562 de 2012. Art 1 estableció que el programa Salud Ocupacional se entenderá como el Sistema de Gestión – Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

- Decreto 1443 de 2014. Se dictan disposiciones para la implementación del SG –SST.
- Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo - Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6.
- Resolución 1111 de 2017. Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Establecer una propuesta para el direccionamiento estratégico integral de la empresa “SST INTEGRAL S.A.S.” en la ciudad de Pereira, del año 2018 al 2020.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar diagnóstico de la empresa “SST INTEGRAL S.A.S.”.
- Establecer las debilidades y áreas críticas de la empresa “SST INTEGRAL S.A.S.”, referente al direccionamiento estratégico.
- Proponer el direccionamiento estratégico integral requerido por la empresa “SST INTEGRAL S.A.S.” para el periodo 2018-2020.

DISEÑO METODOLOGICO

TIPO DE INVESTIGACION

Para el presente trabajo de investigación, las metodologías propuestas de investigación son explorativa y descriptiva.

La metodología explorativa parte de la descripción de un problema y la descripción de hipótesis a lo largo de la investigación.

La metodología descriptiva será usada en el momento en que se describa la situación actual del problema de investigación.

METODO DE INVESTIGACION

El Método a utilizar en la presente investigación es el de “análisis y síntesis”, ya que se busca dividir el problema de la investigación en sus partes principales (causas que generan la necesidad de la implementación de una mejora) y finalmente se sintetizará con un análisis y propuesta de mejora.

INFORMACION SECUNDARIA

La información de segunda mano a utilizar será:

- Revistas especializadas.
- Artículos especializados.
- Estudios sobre la temática.
- Cámara de Comercio de Pereira.
- Cámara de Comercio de Dosquebradas.

INFORMACION PRIMARIA

La información primaria para la investigación se desarrollará, a través de:

- Entrevista.
- Aplicación de encuestas a clientes y proveedores de la empresa.
- La empresa SST INTEGRAL.

POBLACION Y MUESTRA

- Colaboradores de la empresa.
- Clientes de la empresa (empresarial y particular).
- Proveedores de la empresa.

LIMITANTES / LIMITACIONES

Para el desarrollo de los trabajos de investigación académica, es muy usual que se presenten limitantes para el desarrollo del mismo. Para este trabajo se presentaron las siguientes:

- Dificultad en el acceso a la información financiera de la empresa. Tal vez por tratarse de una empresa muy joven, la información financiera no fue posible obtenerla durante el tiempo de la investigación.
- La diferencia de intereses entre las socias de la empresa, desde muy recién iniciada la investigación, generó dificultades para la recolección de información; especialmente en lo referente al análisis del contexto externo e interno del negocio. Esta limitante fue superada en el momento en el que se determinó que todo el trabajo se iba a realizar con la socia que figuraba como gerente de la empresa.

1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1.1. Historia de la empresa.

SST Integral nace de la necesidad, encontrada en las empresas, de tener un proceso en seguridad y salud en el trabajo que sea confiable, seguro y acorde a la normatividad vigente y, que estos exámenes y actividades realizadas, estén en sintonía con la realidad de los riesgos a los que está expuesta.

Fue creada el 2 de febrero de 2017, con tres socios, bajo el nombre de Salud Laboral QFM. El 2 de octubre del mismo año, fue cambiada su razón social por SST integral, ahora con dos socios, médico y optómetra especialistas en seguridad y salud en el trabajo, realizando alianzas estratégicas con diferentes proveedores que nos permiten brindar un servicio completo en cuanto a exámenes médicos ocupacionales y consultoría en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo se trata.

1.1.2. Misión, visión y valores institucionales.

Con base en la entrevista realizada a una de las socias de la empresa, en un comienzo la misión, visión y valores institucionales de la empresa que inmediatamente precedió a SST INTREGAL S.A.S, es decir de Salud Laboral Q.F.M., fue un texto que no se creó con un ejercicio metodológico para elaborar estos importantes elementos, fue más bien un “benchmarking” realizado de empresas del sector que prestan servicios similares; razón por la cual esta planeación estratégica no la sentían tan propia, ni era un factor motivacional para la evolución y desarrollo de la empresa.

Los textos iniciales eran:

- **Misión.**

Empresa creada por profesionales de la salud con sentido social, que presta servicios en salud con sentido social, que presta servicios en salud ocupacional en apoyo al sector empresarial e institucional, siempre en búsqueda del bienestar y la calidad de la vida de los trabajadores, brindando un servicio personalizado en: medicina ocupacional y laboral, capacitación, asistencia técnica y asesoría, con el fin de superar las expectativas de nuestros clientes.

Buscamos niveles de productividad que garanticen el permanente crecimiento de nuestra compañía y el desarrollo del talento humano de quienes hacemos parte de este equipo de trabajo.

- **Visión.**

Salud laboral Q.F.M. tiene como objetivo ser una empresa líder y especializada que busca la excelencia en la presentación de servicios integrales de salud ocupacional a nivel nacional, tendiendo siempre al mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad y bienestar en los ambientes de trabajo, con el fin de preservar la salud de los trabajadores e incrementar la productividad.

- **Valores institucionales.**

- Ética: Como principio rector de lo que pensamos, decidimos y hacemos.
- Responsabilidad: Valor que nos caracteriza dando cumplimiento a lo pactado entre nuestra empresa y los clientes.

- Servicios: Brindando a nuestros clientes un trato amable, cálido y respetuoso.
- Disponibilidad: Creando ambientes de confort para las empresas y su personal.
- Respeto por la normatividad: Garantizamos el cumplimiento de la legislación nacional vigente en cuanto a salud ocupacional.

1.2. DESCRIPCIÓN DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS

SST INTEGRAL es una empresa que presta los siguientes servicios:

- Evaluaciones médico-laborales: exámenes de ingreso, periódicos (control o programados), egreso o retiro, post incapacidad, valoraciones, y conceptos médicos laborales.
- Exámenes especializados: audiometría, espirometría, visiometría, optometría, electrocardiograma, imágenes diagnósticas, entre otras.
- Asesorías: en diseño, documentación, implementación y seguimiento a los sistemas de vigilancia epidemiológica de acuerdo a los riesgos a los cuales se encuentren expuestos los trabajadores.
- Certificación trabajos en alturas.
- Elaboración y diseño de los profesiogramas (protocolos de evaluación médica ocupacional de acuerdo al cargo y complementados con la matriz de peligros de la empresa).
- Diseño y ejecución de campañas educativas, capacitación de acuerdo a los requerimientos empresariales.
- Asesoría en el registro estadístico de morbi-mortalidad general (enfermedad común) y específica por riesgos (enfermedad laboral).
- Elaboración de diagnósticos de salud.

SST INTEGRAL también presta servicios complementarios de:

- Óptica en su empresa.
- Psicología laboral.
- Odontología laboral.
- Asesoría legal en proceso laborales y seguridad.

1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

1.3.1 Dinámica empresarial del departamento.

Uno de los aspectos que motiva a continuar con la empresa y buscar nuevos clientes es la dinámica de crecimiento empresarial que existe en el departamento. Como soporte de la anterior afirmación se tiene el reporte de inversión durante el primer trimestre de 2018:

Por tercer año consecutivo la dinámica empresarial de los 14 municipios risaraldenses (con excepción de Santa Rosa de Cabal y Dosquebradas), reflejó cifras positivas en cuanto a creación de nuevas sociedades se refiere. Según el Informe de Inversión entregado por el Centro de Estudios Socioeconómicos de la Cámara de Comercio de Pereira, en el primer trimestre del 2018 se crearon 316 nuevas sociedades, una cifra positiva que demuestra el fortalecimiento que ha logrado el departamento en los últimos años en este sentido. Adicional a las 316 sociedades creadas se matricularon 1587 comerciantes como persona natural, un 11 % más que en el mismo período del año anterior, de igual forma se cancelaron 1368 matrículas de persona natural durante el primer trimestre, 13% menos que en igual período de 2017.⁶

⁶ Página web Cámara de Comercio de Pereira, Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas. "Estudio primer trimestre del 2018". [En línea]. [Recuperado el 11 de Diciembre de 2017] Disponible en:

1.3.2 Competencia en la ciudad de Pereira.

Según investigación realizada de los médicos especializados en salud ocupacional e IPS's en la ciudad de Pereira, a finales del año 2017, se logró identificar por investigación en páginas amarillas y páginas web locales que la competencia estaba constituida por 17 médicos y 4 IPS's de mayor tamaño. Ver tabla 1.

Tabla 1. Competencia identificada en la ciudad de Pereira

Médico	Dirección
Adriana Judith Ochoa Rincon	Carrra 18 No 12-75 Megacentro Pinares Torre II Ofi 1003
CLINICA LOS ROSALES CONSULTORIO 406 (CONSULTORIO PRIVADO)	CARRERA 9 # 25 - 25
reinaldo javier vega lozano	CALLE 19 N° 5-33.CALLE 20 N° 4-38
PEDRO LUIS ARTEAGA PACHECO	CRA 9 No 25-25 TORRE B CONSULTORIO 529 CLINICA LOS ROSALES
LEONARDO IVAN LOPEZ HURTADO	KA 10 # 21-15 OF 203
LEONARDO IVAN LOPEZ HURTADO	Megacentro Pinares Carrera 18 Numero 12-75 Torre 2 Conslutorio 604
Paulo Cesar Camargo Carrillo	CL 20 No. 5-07. CS 201B. ED Centro Medico.
BEATRIZ ELENA GARCIA CARDONA	CARRERA 5 #18-33 CONSULTORIO 605 CENTRO DE ESPECIALISTAS DE RISARALDA
ALBERTO CIFUENTES SANCHEZ	CARRERA 5 # 18-33 CONSULTORIO 605 CENTRO DE ESPECIALISTAS DE RISARALDA
JUAN MANUEL HINCAPIE MEDINA	CARRERA 5ta # 18-09 OFICINA 202
FREDDY DAVID FIGUEROA CAICEDO	CALLE 19, N 5-33, CONSULTORIO 8.
carmen cecilia padilla uribe	carrera 19 #12-50 Megacentro pinares consultorio 908
LIYA URAZMETOVA	CARRERA 5 N°18-33 CONSULTORIO 601
eugenio ocampo piedrahita	calle 20 Numero 5 07
JOSE HERNANDO ECHEVERRY DIAZ	Cra. 19 No. 12-50 Torre 1 Consultorio 703 Megacentro Pinares
Luis Felipe Gutierrez Pulido	Calle 19 # 5-33 Consultorio 05 Piso 1
Armando Cardozo Vargas	Carrera 19 N° 5-13 Consultorio 616
Empresa IPS	Dirección
http://www.bioqualitysalud.com	Cr10 19-72 Pereira, Colombia
http://www.garciacifuentes.com.co/	Cr5 18-33 Consult 601 Centro de Especialistas
http://prevcea.com/?i=1	Av 30 de Agosto N° 43-98
http://humanos.co/	Cl 40 #11 - 03 Centro Comercial Panorama Local 13, Pereira

Fuente: Página web de centros médicos y hospitales ⁷ y páginas amarillas de Pereira 2017-2018

<https://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/21/investigaciones-socioeconomicas/>

⁷Página web de centros médicos y hospitales. "Medicina del trabajo y medicina laboral". [En línea].

[Recuperado el 31 de Mayo de 2018] Disponible en:

<https://centrosmedicosyhospitales.com/colombia/Risaralda/PEREIRA/independientes/MEDICINA+DEL+TRABAJO+Y+MEDICINA+LABORAL>

1.4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

1.4.1 Áreas o procesos que la componen.

La empresa no poseía un sistema de gestión basado en procesos y tampoco tenía una estructura documentada que describiera las áreas de la empresa; sin embargo, a través de las entrevistas realizadas a la gerencia se pueden identificar ocho (8) áreas internas muy bien definidas:

- Gerencia:
- Ofertas y ventas.
- Exámenes médicos ocupacionales.
- Asesorías.
- Exámenes de laboratorio (prestado por proveedores).
- Sistemas (prestado por proveedor).
- Contabilidad (prestado por proveedor).
- Cartera.

Cuáles son las responsabilidades que caracterizan cada una de estas áreas, según la descripción de la gerente de la empresa:

- Gerencia:
 - Tiene a cargo la representación legal de la empresa.
 - Verifica el cumplimiento de la normatividad vigente.
 - Gestiona y concreta alianzas comerciales con los proveedores y con los clientes.
 - Verifica que los procesos funcionen de forma correcta y con un empalme adecuado.
 - Hace seguimiento a la facturación.

- Realiza los pagos a los proveedores, por los servicios prestados de forma mensual.
- Ofertas y ventas:
 - Realiza las propuestas comerciales para ser enviadas a las diferentes empresas.
 - Envía las propuestas comerciales a los posibles clientes, por e-mail o por correo certificado.
 - Visita clientes potenciales para promocionar los servicios prestados por la empresa.
 - Remite los clientes finales a Gerencia para realizar el cierre de la negociación.
- Exámenes médicos ocupacionales:
 - Realiza la atención médica ocupacional a los trabajadores, con el énfasis solicitado por la empresa cliente.
 - Revisa los paraclínicos realizados, de acuerdo con la solicitud de la empresa cliente.
 - Genera el certificado de concepto de aptitud médico laboral y lo envía a la empresa cliente vía e-mail
- Asesorías:
 - Se recibe e-mail, por parte de la empresa, con la solicitud de la asesoría requerida: SG-SST, Medicina Preventiva, Programa de vigilancia epidemiológica, capacitaciones.
 - Se programa fecha y hora de la asesoría.

- Se realiza la asesoría requerida por la empresa en las instalaciones del cliente.
 - Se envía informe de las actividades realizadas en un lapso máximo de 8 días, vía e-mail o se entregan en formato físico o digital en las instalaciones del cliente, dependiendo de la actividad realizada.
- Exámenes de laboratorio (prestado por proveedores):
- Se diligencia orden de laboratorios a tomar al trabajador.
 - Se envía trabajador a toma de laboratorios.
 - Se realiza la toma de la muestra requerida (sangre, orina, materia fecal, uñas, frotis de faringe).
 - Se realiza el análisis de la muestra y se generan los resultados.
 - Se envían al médico especialista en seguridad y salud en el trabajo para ser analizados.
- Sistemas (prestado por proveedor):
- Se realiza actualización periódica del software de historias clínicas y de facturación, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Contabilidad (prestado por proveedor):
- Revisa los costos de los servicios prestados a las diferentes empresas cliente, mensualmente.

- Realiza la facturación de los servicios prestados a las diferentes empresas cliente.
 - Envía facturas digitales a las diferentes empresas.
 - Realiza los balances bimensuales para ser presentados a los socios de la empresa y la Gerencia.
 - Se encarga de generar los recibos de pago para los proveedores.
 - Realiza los certificados de pagos de impuestos y de retención en la fuente.
- Cartera:
- Actualiza el listado de cartera pendiente por cobrar de forma mensual.
 - Realiza el proceso de cobro de cartera a los deudores morosos.
 - Informa a Contabilidad y a Gerencia acerca de la cartera pendiente por ser cancelada, por parte de las empresas cliente.

1.4.2 Estados financieros.

Por tratarse de una empresa tan recién constituida (finales del año 2017), la gerente de la empresa manifestó que no contaba con los estados financieros para ser analizados.

1.5 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

1.5.1 Análisis de la encuesta de los clientes empresariales

- **Cantidad de empleados de los clientes empresariales**

Esta variable quería identificar, por rangos, la cantidad de empleados que tenían los clientes empresariales de SST INTEGRAL.

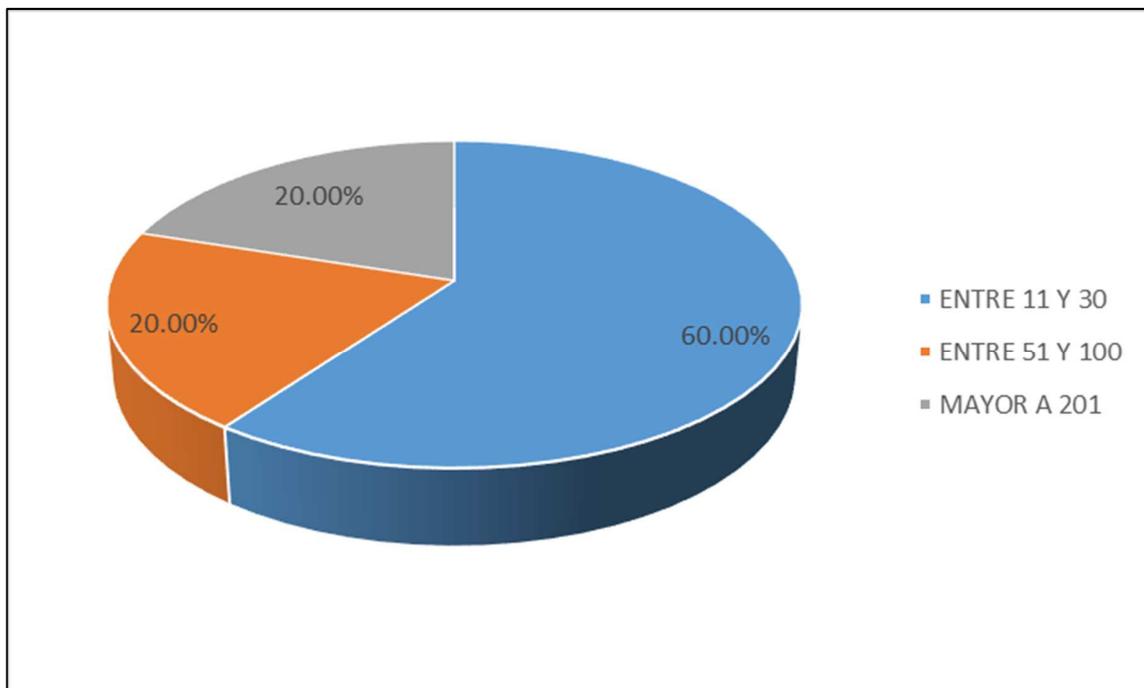
Tabla 2. Empleados de los clientes empresariales

CANTIDAD DE EMPLEADOS	No.	%
ENTRE 11 Y 30	3	60,00
ENTRE 51 Y 100	1	20,00
MAYOR A 201	1	20,00
TOTAL	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

En esta variable se identifica que el 80% de los clientes empresariales están en lo que se considera mediana empresa y solo el 20% se podría clasificar como gran empresa (ver tabla 2 y gráfica 1).

Gráfica 1. Empleados de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

o **Conocimiento de la empresa SST INTEGRAL**

Esta variable buscó identificar cuál era el conocimiento que tenía el cliente empresarial acerca de la empresa SST INTEGRAL en lo que refería a su portafolio y direccionamiento estratégico.

Se encuestaron a los cinco (5) clientes empresariales que poseía la empresa SST INTEGRAL, al primer trimestre del año 2018.

Tabla 3. Conocimiento de la empresa por parte de los clientes empresariales

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:	SI	NO	SI (%)	NO (%)
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	0	5	0,00	100,00
CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN	0	5	0,00	100,00
CONOCIMIENTO DE LA POLÍTICA	0	5	0,00	100,00
CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO	3	2	60,00	40,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 4. Conocimiento de la empresa cruzado con el tamaño de la empresa cliente, según el número de empleados

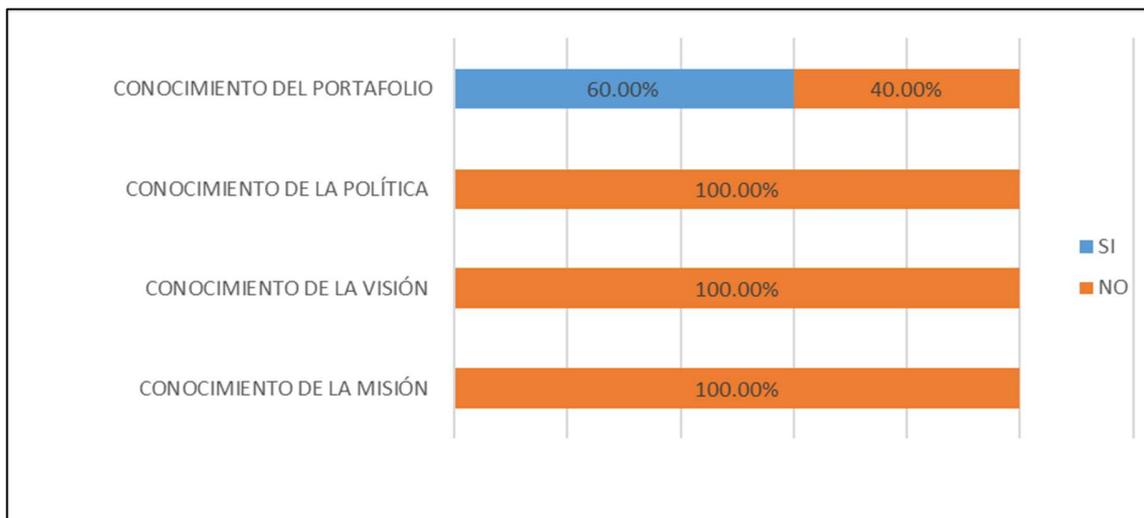
CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO	EMPLEADOS						TOTAL	%
	ENTRE 11 Y 30	%	ENTRE 51 Y 100	%	MAYOR A 201	%		
NO	2	40,00	0	0,00	0	0,00	2	40,00
SI	1	20,00	1	20,00	1	20,00	3	60,00
TOTAL	3	60,00	1	20,00	1	20,00	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

La principal conclusión evidenciada en esta variable es que ninguna de las empresas conoce el direccionamiento estratégico (planeación estratégica) de SST INTEGRAL. Y el 60% de las empresas que hicieron parte del estudio conocen el portafolio de la empresa (ver tabla 4 y gráfica 2).

De las empresas que desconocen en absoluto el portafolio se evidenció que son las empresas que tienen entre 11 y 30 empleados (ver tabla 4).

Gráfica 2. Conocimiento de la empresa por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

- **Tiempo de relación comercial.**

Para esta variable el 100% de los clientes respondieron que tenían: 6 meses o más. Y por lo anterior, no se trabajará análisis cruzado con esta variable.

- **Cantidad de servicios prestados en el último año.**

Para esta variable el 100% de los clientes respondieron que tenían: entre 0 a 10 servicios prestados. Y por lo anterior, no se trabajará análisis cruzado con esta variable.

- **Servicios que le ha prestado SST INTEGRAL a los clientes empresariales.**

Con esta variable se quería identificar de primera mano cuáles eran los servicios que les ha prestado la empresa SST INTEGRAL a los clientes empresariales, de los servicios que tenía en su portafolio y además saber cuál era su grado de satisfacción con respecto al servicio prestado.

Tabla 5. Servicios que han tomado los clientes empresariales en SST INTEGRAL.

SERVICIO TOMADO EN SST INTEGRAL	No.	%
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL INGRESO-OSTEOMUSCULAR	5	100,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL PERIÓDICOS-OSTEOMUSCULAR	5	100,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL DE RETIRO	5	100,00
SERVICIO EXÁMENES COMPLEMENTARIOS	3	60,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL INGRESO-TRABAJO EN ALTURAS	2	40,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL PERIÓDICOS-TRABAJO EN ALTURAS	2	40,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL INGRESO-MANIPULACIÓN ALIMENTOS	0	0,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL PERIÓDICOS-MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

De esta variable inicialmente se identifica que los tres (3) tipos de servicios que han sido utilizados por el total de los clientes empresariales son:

- Servicio examen médico ocupacional ingreso osteomuscular.
- Servicio examen médico ocupacional periódicos osteomuscular.
- Servicios examen médico ocupacional de retiro.

Es decir, estos tres (3) servicios se pueden considerar inicialmente como los servicios más buscados y por los cuales acuden a la empresa SST INTEGRAL (ver tabla 5 y gráfica 3) y los que no se pueden descuidar.

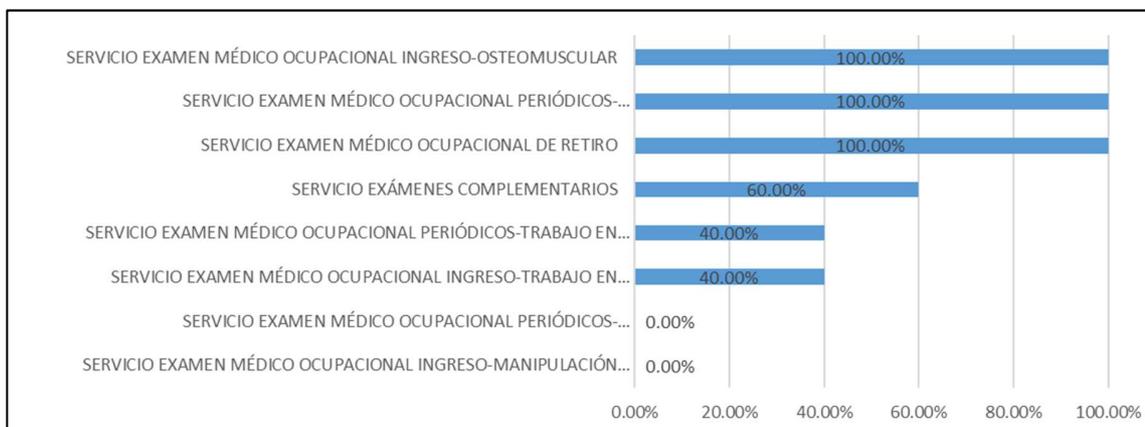
El 60% de los clientes empresariales contratan a la vez exámenes complementarios, para la realización de la valoración médica ocupacional. Estos exámenes se contratan con los proveedores más frecuentes de la empresa SST INTEGRAL, a quienes también se les realizó encuesta, como parte de la investigación.

El 40% de los clientes empresariales contrataron dos tipos de servicios de medicina laboral relacionados con trabajos en alturas. Los dos servicios prestados fueron:

- Examen médico ocupacional ingreso – trabajo en alturas.
- Examen médico ocupacional periódico - trabajo en alturas.

Este tipo de servicios son de los servicios que mejor se cobran por parte de SST INTEGRAL, ya que son de los tipos de servicios que requieren mayor cantidad de exámenes de laboratorio complementarios.

Gráfica 3. Servicios que han tomado los clientes empresariales en SST INTEGRAL.



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

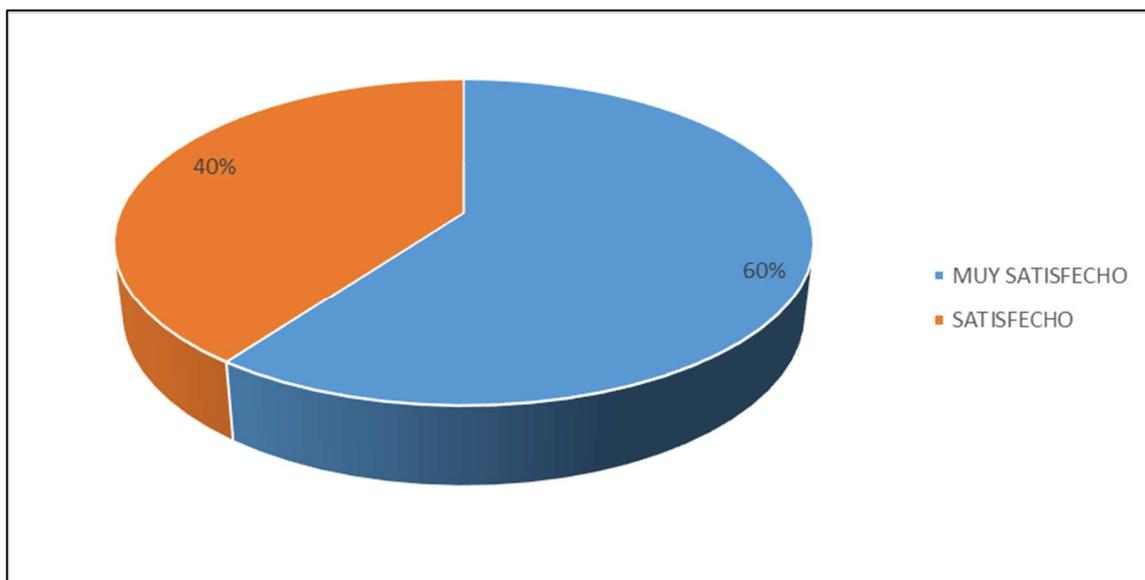
Tabla 6. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular cruzado con la cantidad de empleados de las empresas.

GRADO DE SATISF.	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Todos los clientes empresariales manifestaron estar entre muy satisfechos (60%) y satisfechos (40%) con el servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular. En ningún caso se ha manifestado una queja o calificación con baja percepción por este servicio (ver tabla 6 y gráfica 4).

Gráfica 4. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

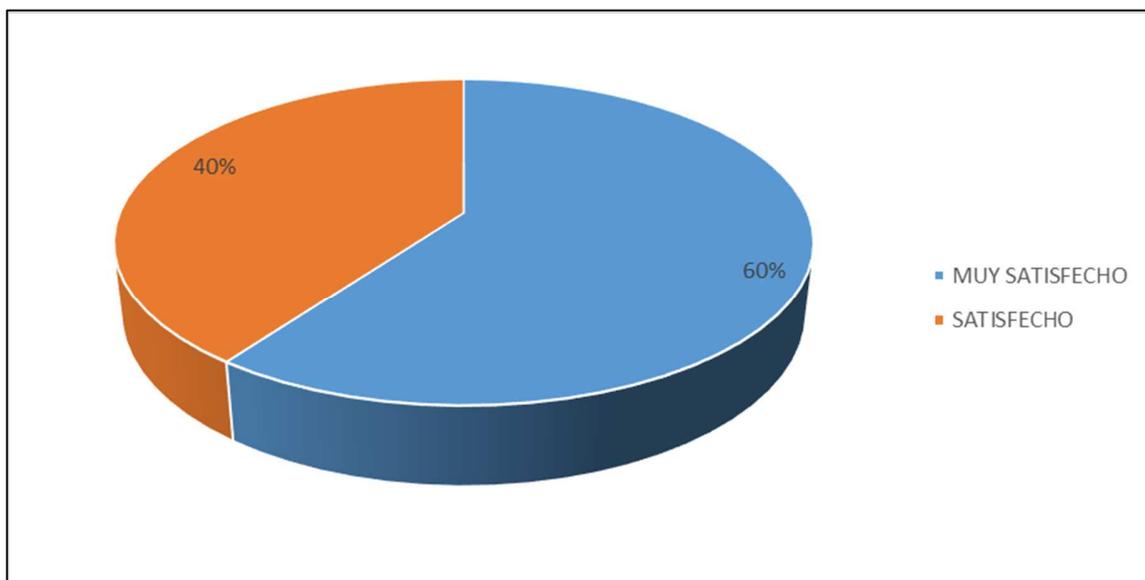
Tabla 7. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares cruzado con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

GRADO DE SATISF.	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Todos los clientes empresariales manifestaron estar entre muy satisfechos (60%) y satisfechos (40%) con el servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares. En ningún caso se ha manifestado una queja o calificación con baja percepción por este servicio (ver tabla 7 y gráfica 5).

Gráfica 5. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

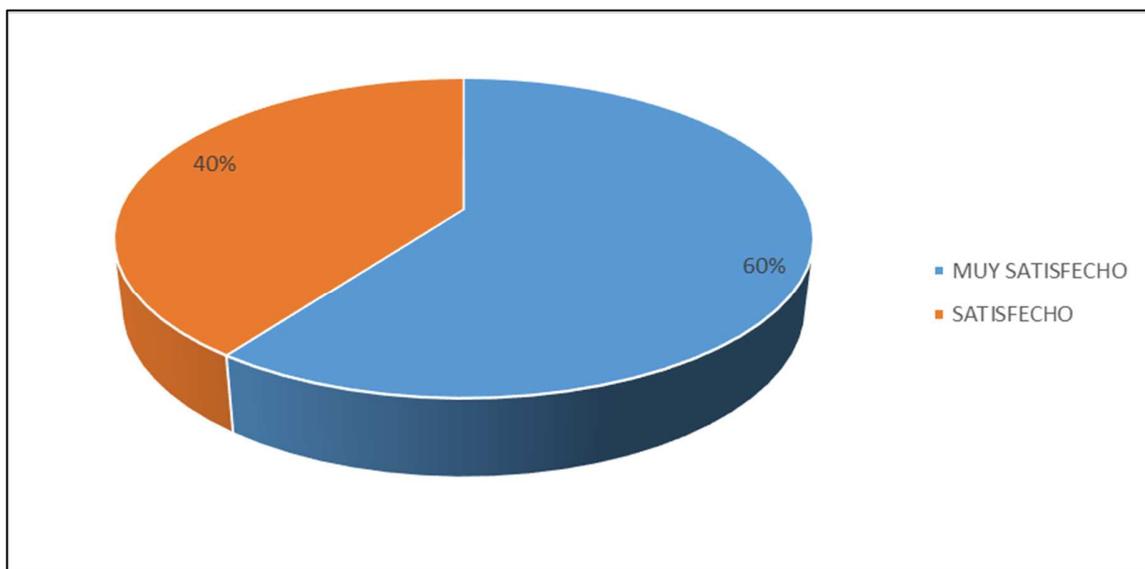
Tabla 8. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional de retiro cruzado con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

GRADO DE SATISF.	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Todos los clientes empresariales manifestaron estar entre muy satisfechos (60%) y satisfechos (40%) con el servicio de examen médico ocupacional de retiro. En ningún caso se ha manifestado una queja o calificación con baja percepción por este servicio (ver tabla 8 y gráfica 6).

Gráfica 6. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional de retiro por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

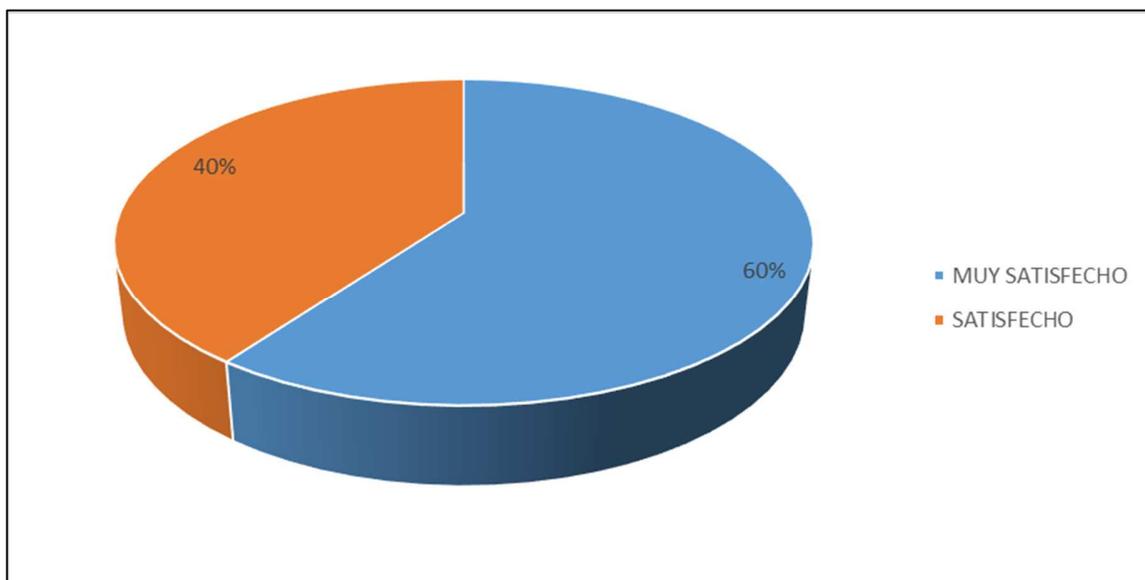
Tabla 9. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares por parte de los clientes empresariales

GRADO DE SATISF.	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Todos los clientes empresariales manifestaron estar entre muy satisfechos (60%) y satisfechos (40%) con el servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares. En ningún caso se ha manifestado una queja o calificación con baja percepción por este servicio (ver tabla 9 y gráfica 7).

Gráfica 7. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional periódicos osteomusculares por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

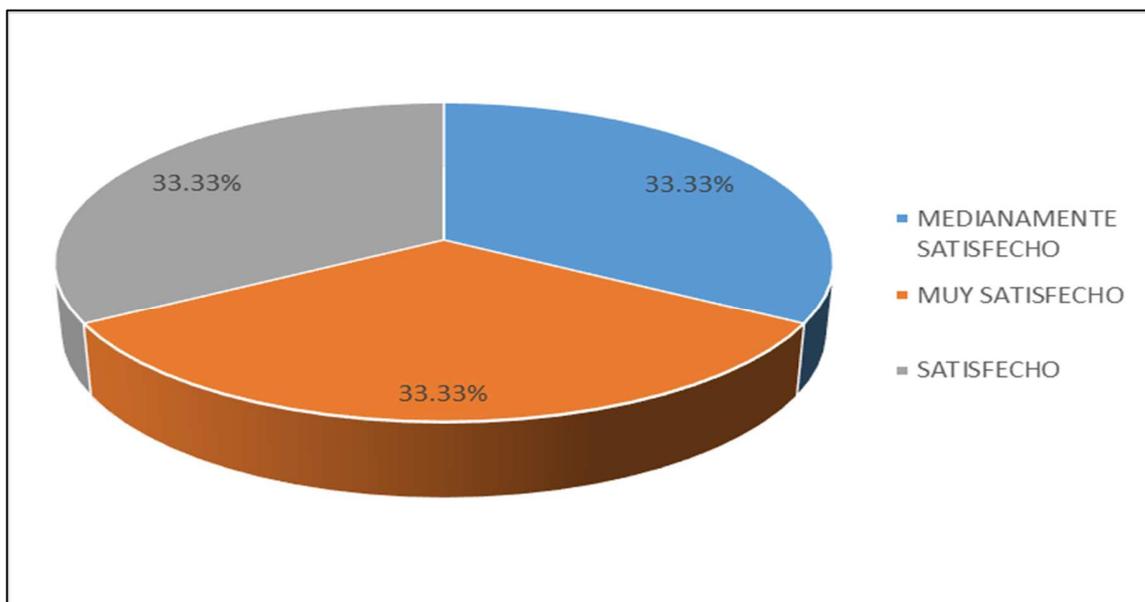
Tabla 10. Grado de satisfacción de exámenes complementarios cruzado con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

GRADO DE SATISFACCIÓN	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MEDIANAMENTE SATISFECHO	1	0	0	1	33,33
MUY SATISFECHO	0	1	0	1	33,33
SATISFECHO	0	0	1	1	33,33
TOTAL	1	1	1	3	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

En esta variable se detectó que las tres empresas que tomaron el servicio de exámenes complementarios, una empresa manifestó estar medianamente satisfecha y según consultas realizadas se debió a largos tiempos de espera que se presentaron en la realización del examen de optometría (ver tabla 10 y gráfica 8).

Gráfica 8. Grado de satisfacción de exámenes complementarios por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 11. Grado de satisfacción de exámenes médico ocupacional ingreso de trabajo en alturas por parte de los clientes empresariales

SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL INGRESO-TRABAJO EN ALTURAS	No.	%
SATISFECHO	2	100,00
TOTAL	2	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 12. Grado de satisfacción de exámenes médicos ocupacionales periódicos de trabajo en alturas por parte de los clientes empresariales

SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL PERIÓDICOS-TRABAJO EN ALTURAS	No.	%
SATISFECHO	2	100,00
TOTAL	2	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Para estas dos (2) variables relacionadas con el trabajo en alturas se identificó que las empresas que tomaron los servicios calificaron como “satisfechos” los servicios prestados (ver tablas 11 y 12).

- **Razones que motivaron a las empresas a continuar solicitando los servicios de SST INTEGRAL y calificación**

Con esta variable se quiso identificar las posibles razones, del porqué los clientes empresariales continuaban solicitando los servicios de SST INTEGRAL y a la vez conocer la respectiva calificación de cada una de estas variables.

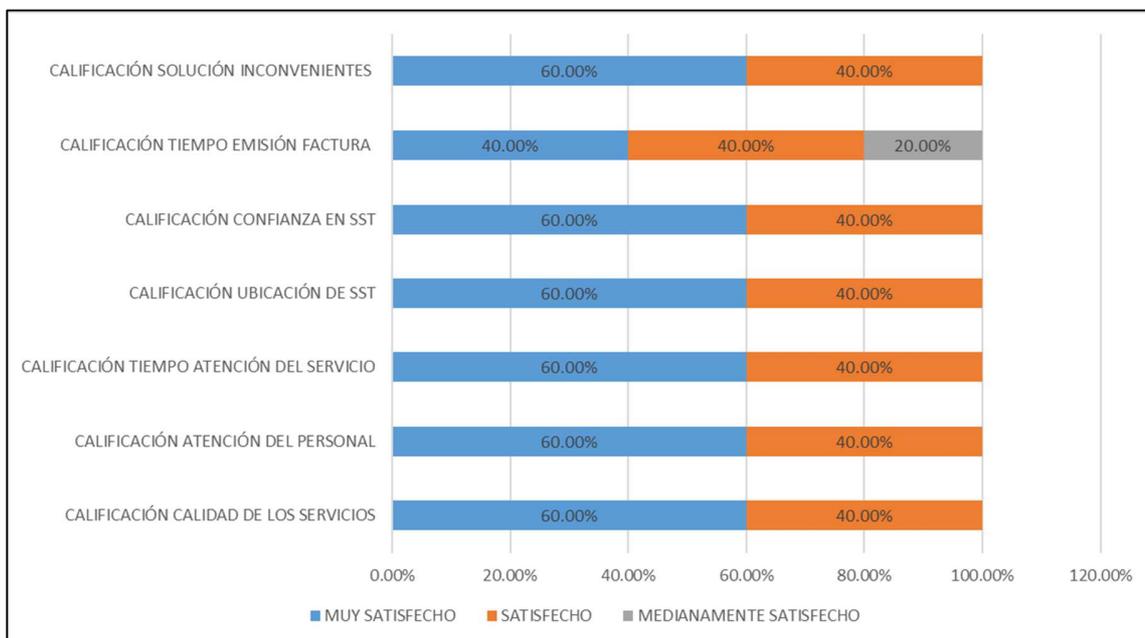
Tabla 13. Razones que motivaron a las empresas a continuar solicitando los servicios y la calificación

GRADO DE SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN CALIDAD DE LOS SERVICIOS (%)	CALIFICACIÓN ATENCIÓN DEL PERSONAL (%)	CALIFICACIÓN TIEMPO ATENCIÓN DEL SERVICIO (%)	CALIFICACIÓN UBICACIÓN DE SST (%)	CALIFICACIÓN CONFIANZA EN SST (%)	CALIFICACIÓN TIEMPO EMISIÓN FACTURA (%)	CALIFICACIÓN SOLUCIÓN INCONVENIENTES (%)
MUY SATISFECHO	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	40,00	60,00
SATISFECHO	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
MEDIANAMENTE SATISFECHO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

De las variables evaluadas se dedujo que la única variable que mostraba un aspecto por mejorar era la relacionada con el tiempo de emisión de factura, debido a que efectivamente las facturas se estaban emitiendo con demoras (ver tabla 12 y gráfica 9).

Gráfica 9. Razones que motivaron a las empresas a continuar solicitando los servicios y la calificación



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

o **Calificación de calidad de los servicios de SST INTEGRAL**

Esta variable evaluó la percepción de la calidad de los servicios que la empresa SST INTEGRAL prestó a sus clientes empresariales.

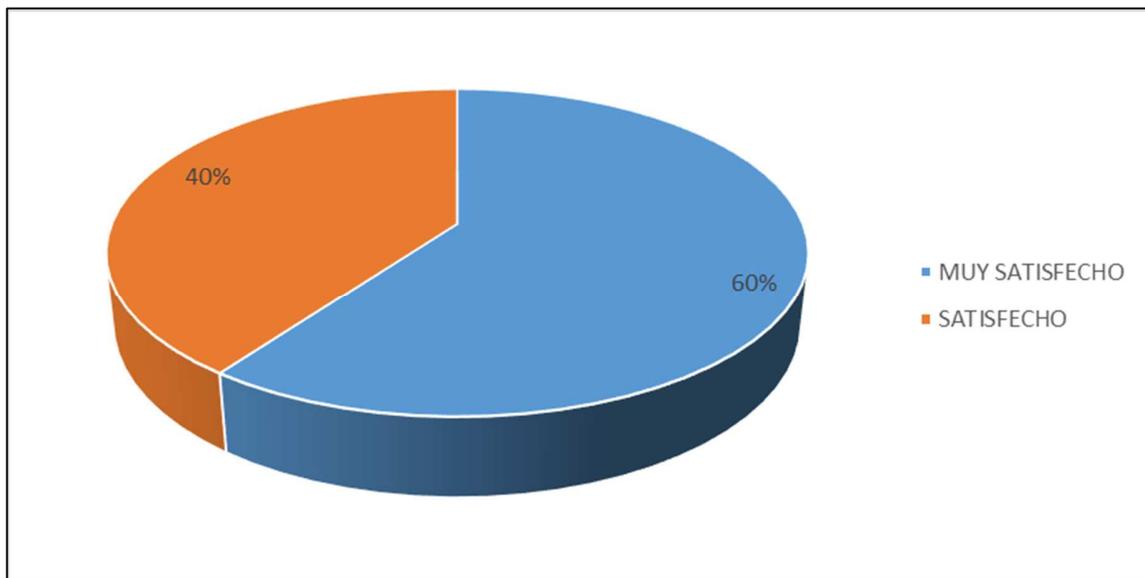
Tabla 14. Calificación de calidad de los servicios cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

El 60% de las empresas estuvo muy satisfecha con la calidad de los servicios y el 40% restante estuvo satisfecha (ver tabla 14 y gráfica 10).

Gráfica 10. Calificación de calidad de los servicios SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

○ **Calificación de la atención del personal de SST INTEGRAL**

Esta variable evaluó la percepción de la atención del personal de la empresa SST INTEGRAL según sus clientes empresariales.

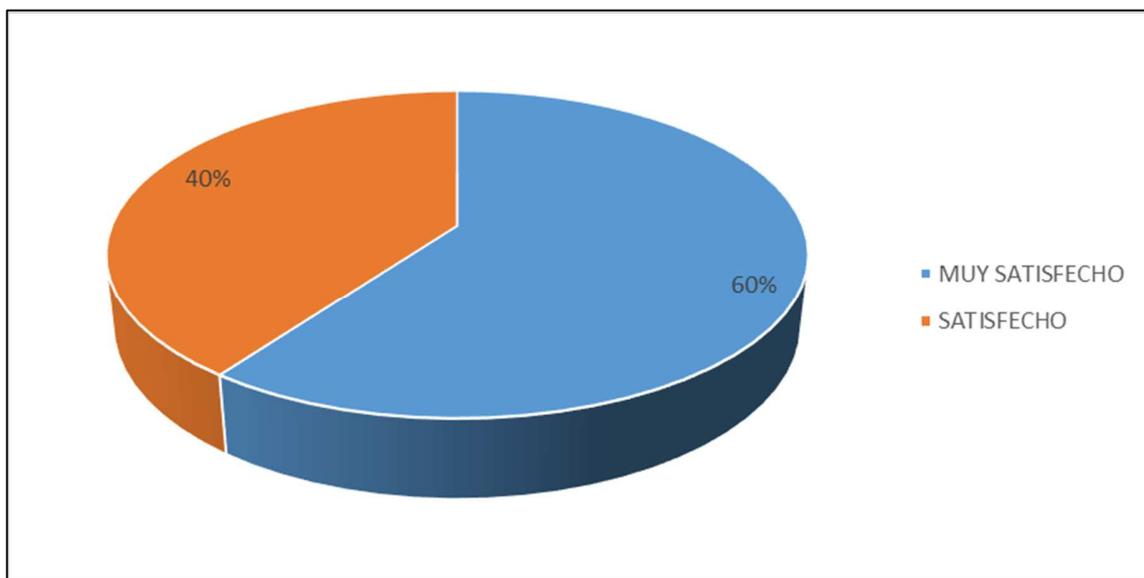
Tabla 15. Calificación de la atención del personal cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

PERCEPCIÓN DE LA ATENCIÓN DEL PERSONAL	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

El 60% de las empresas estuvo muy satisfecha con la atención del personal y el 40% restante estuvo satisfecha (ver tabla 15 y gráfica 11).

Gráfica 11. Calificación de la atención del personal de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

o **Calificación del tiempo de atención del servicio de SST INTEGRAL**

Esta variable evaluó la percepción del tiempo de atención del servicio de la empresa SST INTEGRAL para atender a sus clientes empresariales.

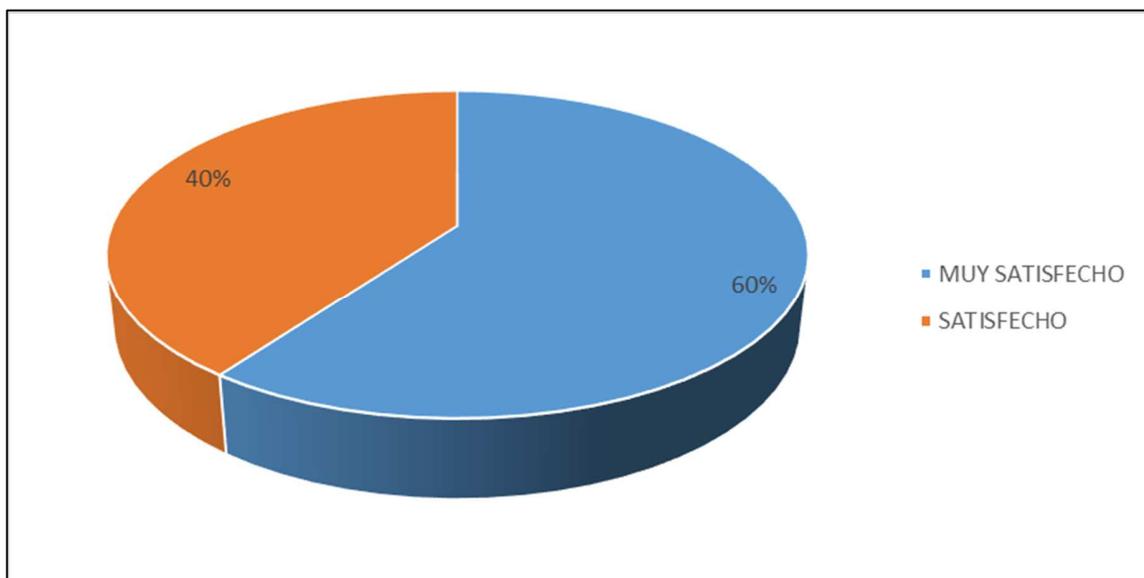
Tabla 16. Calificación del tiempo de atención del servicio cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

PERCEPCIÓN DEL TIEMPO ATENCIÓN DEL SERVICIO	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

El 60% de las empresas estuvo muy satisfecha con el tiempo de atención del servicio y el 40% restante estuvo satisfecha (ver tabla 16 y gráfica 12).

Gráfica 12. Calificación del tiempo de atención del servicio de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

○ **Calificación de la ubicación de SST INTEGRAL**

Esta variable evaluó la ubicación de la empresa SST INTEGRAL según sus clientes empresariales.

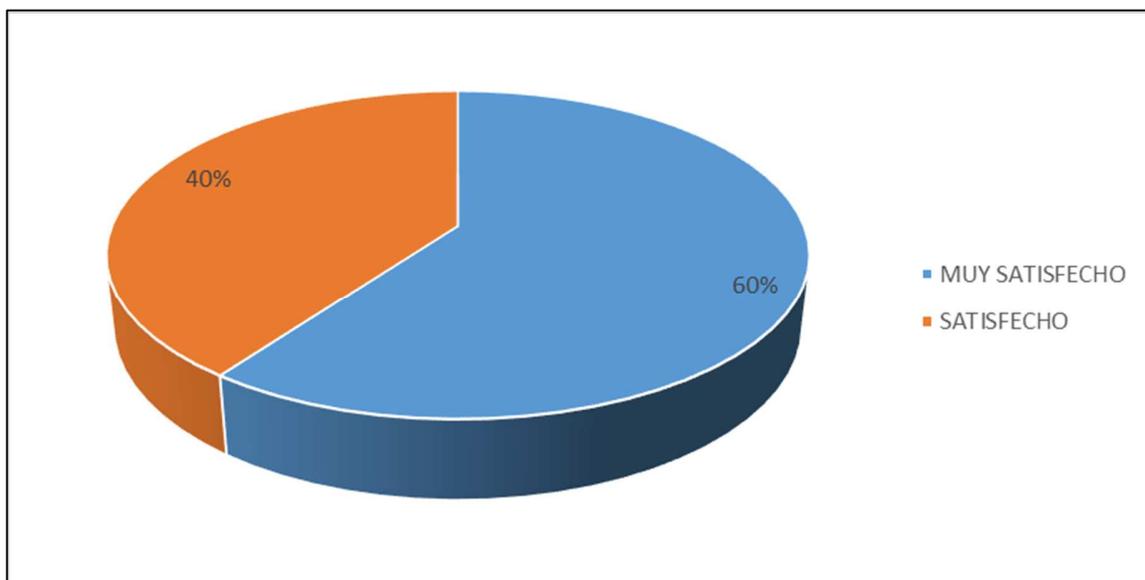
Tabla 17. Calificación de calidad de la ubicación de SST INTERGRAL cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

CALIFICACIÓN UBICACIÓN DE SST	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

El 60% de las empresas estuvo muy satisfecha con la ubicación de la empresa SST INTEGRAL y el 40% restante estuvo satisfecha (ver tabla 17 y gráfica 13).

Gráfica 13. Calificación de la ubicación de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

o **Calificación de confianza en SST INTEGRAL**

Esta variable evaluó la percepción de la confianza en la empresa SST INTEGRAL.

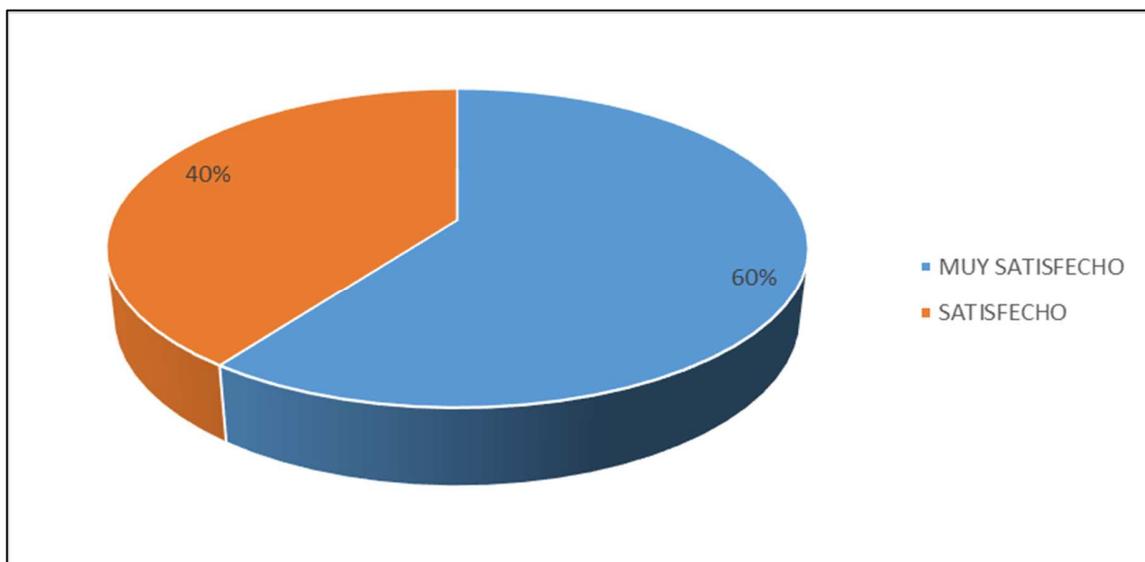
Tabla 18. Calificación de la confianza en SST INTEGRAL cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

CALIFICACIÓN CONFIANZA EN SST	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	1	1	2	40,00
NO APLICA	3	0	0	3	60,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

El 60% de las empresas calificó la confianza como muy satisfecha y el 40% restante estuvo satisfecha (ver tabla 18 y gráfica 14).

Gráfica 14. Calificación de la confianza en SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

o **Calificación de tiempo de emisión de factura**

Esta variable evaluó la percepción de los clientes empresariales respecto al tiempo de emisión de la factura, cuando se prestan servicios por parte de SST INTEGRAL.

Tabla 19. Calificación de tiempo de emisión de factura cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

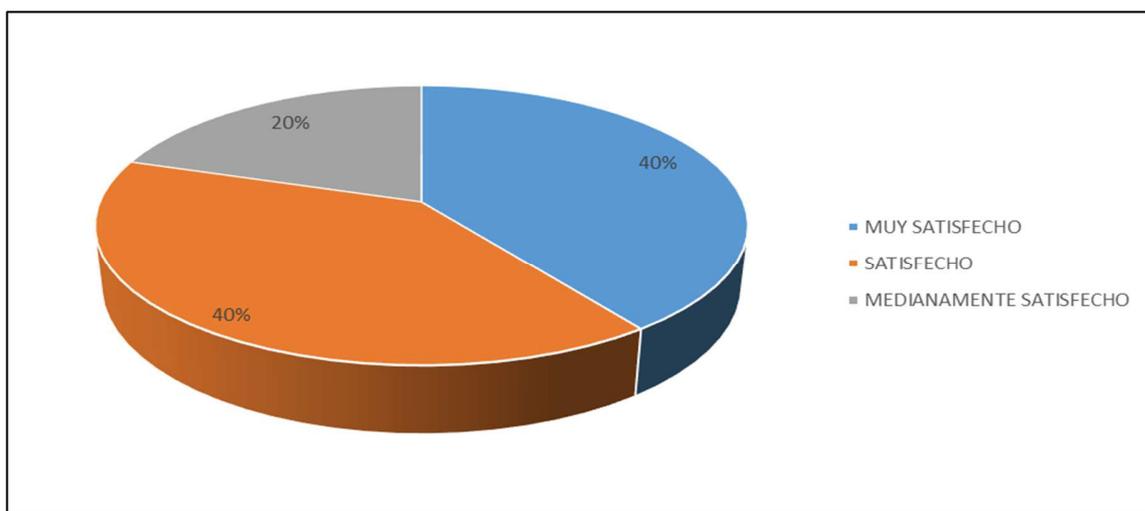
CALIFICACIÓN TIEMPO EMISIÓN FACTURA	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	0	2	40,00
SATISFECHO	1	0	1	2	40,00
MEDIANAMENTE SATISFECHO	1	0	0	1	20,00
TOTAL	3	1	1	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

De esta variable de tiempo de facturación se observa la necesidad de implementar una estrategia de mejora, debido a que se calificó con un 20% de medianamente satisfecho y esta calificación se observó en las empresas con un tamaño entre 11 y

30 de empleados. El otro 80% se calificó por parte de los clientes empresariales con: muy satisfecho 40% y satisfecho 40% (ver tabla 19 y gráfica 15).

Gráfica 15. Calificación de calidad de tiempo de emisión de factura



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

○ **Calificación de solución de inconvenientes**

Esta variable evaluó la percepción de los clientes empresariales frente a la disposición de solución de inconvenientes por parte de la empresa SST INTEGRAL.

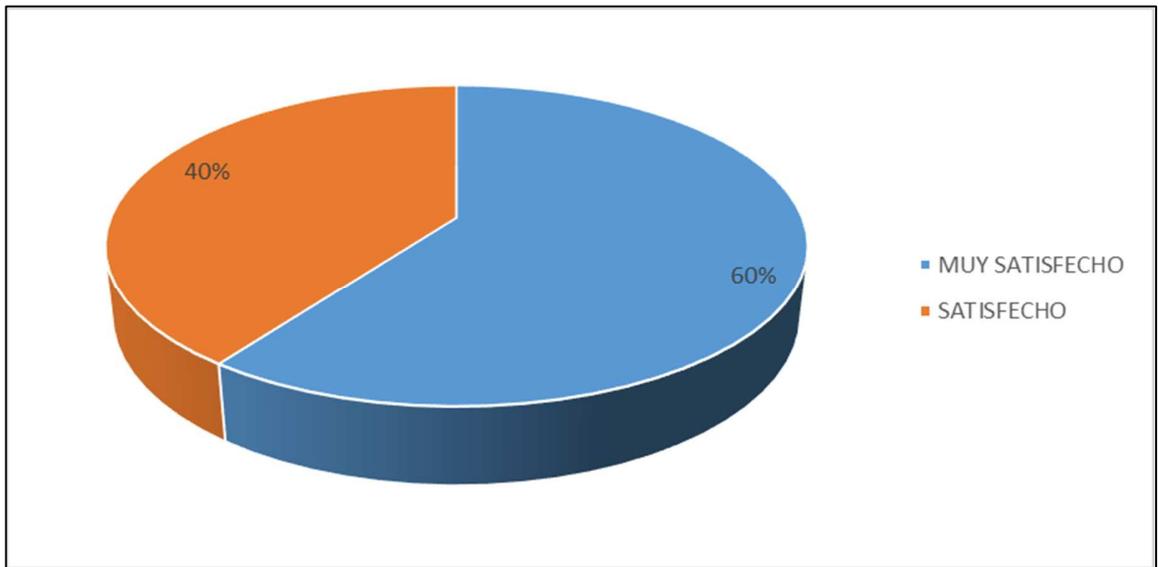
Tabla 20. Calificación de solución de inconvenientes cruzada con el tamaño de la empresa cliente (número de empleados)

CALIFICACIÓN SOLUCIÓN INCONVENIENTES	ENTRE 11 Y 30	ENTRE 51 Y 100	MAYOR A 201	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	1	1	3	60,00%
SATISFECHO	2	0	0	2	40,00%
TOTAL	3	1	1	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

El 60% de las empresas estuvo muy satisfecha con la solución de inconvenientes por parte de SST INTEGRAL y el 40% restante estuvo satisfecha (ver tabla 20 y gráfica 16).

Gráfica 16. Calificación de solución de inconvenientes por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

○ **Servicios que le gustaría tomar con SST INTEGRAL**

Esta variable consultó a los clientes empresariales cuáles servicios le gustaría tomar con SST INTEGRAL.

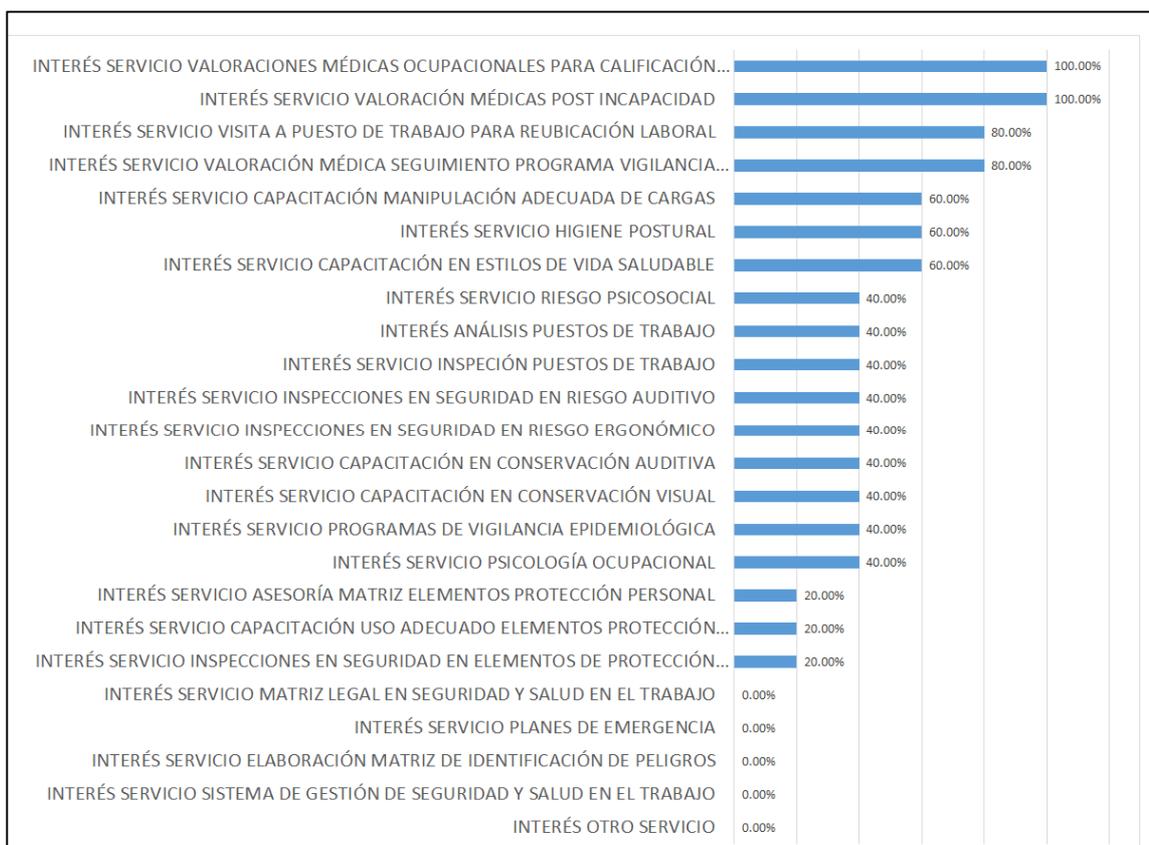
Tabla 21. Servicios que le gustaría tomar con SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales

SERVICIO	No.	% DE CLIENTES
INTERÉS SERVICIO VALORACIÓN MÉDICAS POST INCAPACIDAD	5	100,00
INTERÉS SERVICIO VALORACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES PARA CALIFICACIÓN DE CAPACIDAD OCUPACIONAL LABORAL	5	100,00
INTERÉS SERVICIO VALORACIÓN MÉDICA SEGUIMIENTO PROGRAMA VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	4	80,00
INTERÉS SERVICIO VISITA A PUESTO DE TRABAJO PARA REUBICACIÓN LABORAL	4	80,00
INTERÉS SERVICIO CAPACITACIÓN EN ESTILOS DE VIDA SALUDABLE	3	60,00
INTERÉS SERVICIO HIGIENE POSTURAL	3	60,00
INTERÉS SERVICIO CAPACITACIÓN MANIPULACIÓN ADECUADA DE CARGAS	3	60,00
INTERÉS SERVICIO PSICOLOGÍA OCUPACIONAL	2	40,00
INTERÉS SERVICIO PROGRAMAS DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	2	40,00
INTERÉS SERVICIO CAPACITACIÓN EN CONSERVACIÓN VISUAL	2	40,00
INTERÉS SERVICIO CAPACITACIÓN EN CONSERVACIÓN AUDITIVA	2	40,00
INTERÉS SERVICIO INSPECCIONES EN SEGURIDAD EN RIESGO ERGONÓMICO	2	40,00
INTERÉS SERVICIO INSPECCIONES EN SEGURIDAD EN RIESGO AUDITIVO	2	40,00
INTERÉS SERVICIO INSPECCIÓN PUESTOS DE TRABAJO	2	40,00
INTERÉS ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO	2	40,00
INTERÉS SERVICIO RIESGO PSICOSOCIAL	2	40,00
INTERÉS SERVICIO INSPECCIONES EN SEGURIDAD EN ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	1	20,00
INTERÉS SERVICIO CAPACITACIÓN USO ADECUADO ELEMENTOS PROTECCIÓN PERSONAL	1	20,00
INTERÉS SERVICIO ASESORÍA MATRIZ ELEMENTOS PROTECCIÓN PERSONAL	1	20,00
INTERÉS OTRO SERVICIO	0	0,00
INTERÉS SERVICIO SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	0	0,00
INTERÉS SERVICIO ELABORACIÓN MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS	0	0,00
INTERÉS SERVICIO PLANES DE EMERGENCIA	0	0,00
INTERÉS SERVICIO MATRIZ LEGAL EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

De esta pregunta se concluye que se incluirán en la modificación del portafolio de servicios todas las variables que hayan sido seleccionadas por los clientes empresariales, es decir, de las 24 variables consultadas, solo se descartarán 5 de ellas (ver tabla 21 y gráfica 17).

Gráfica 17. Servicios que le gustaría tomar con SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

○ **Motivo para tomar servicios con SST INTEGRAL.**

Esta variable consultó a los clientes empresariales cuál fue el motivo para tomar servicios con SST INTEGRAL.

Tabla 22. Motivo para tomar servicios con SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales

MOTIVO PARA TOMAR SERVICIOS CON SST	No.	%
CALIDAD DEL SERVICIO	5	100,00
ATENCIÓN AL USUARIO	5	100,00
CONFIANZA	5	100,00
CONCEPTOS MÉDICOS DETALLADOS	5	100,00
RESPECTO	4	80,00
RAPIDEZ EN LA RESPUESTA	4	80,00
FACILIDAD EN ACCEDER A LOS SERVICIOS	3	60,00
UBICACIÓN DEL CONSULTORIO	3	60,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

De esta variable se puede concluir que los motivos más importantes para tomar los servicios con SST INTEGRAL y que harán parte de la estrategia comercial con valores diferenciales son:

- Calidad del servicio.
- Atención al usuario.
- Confianza.
- Conceptos médicos detallados.
- Respeto.
- Rapidez en la respuesta.

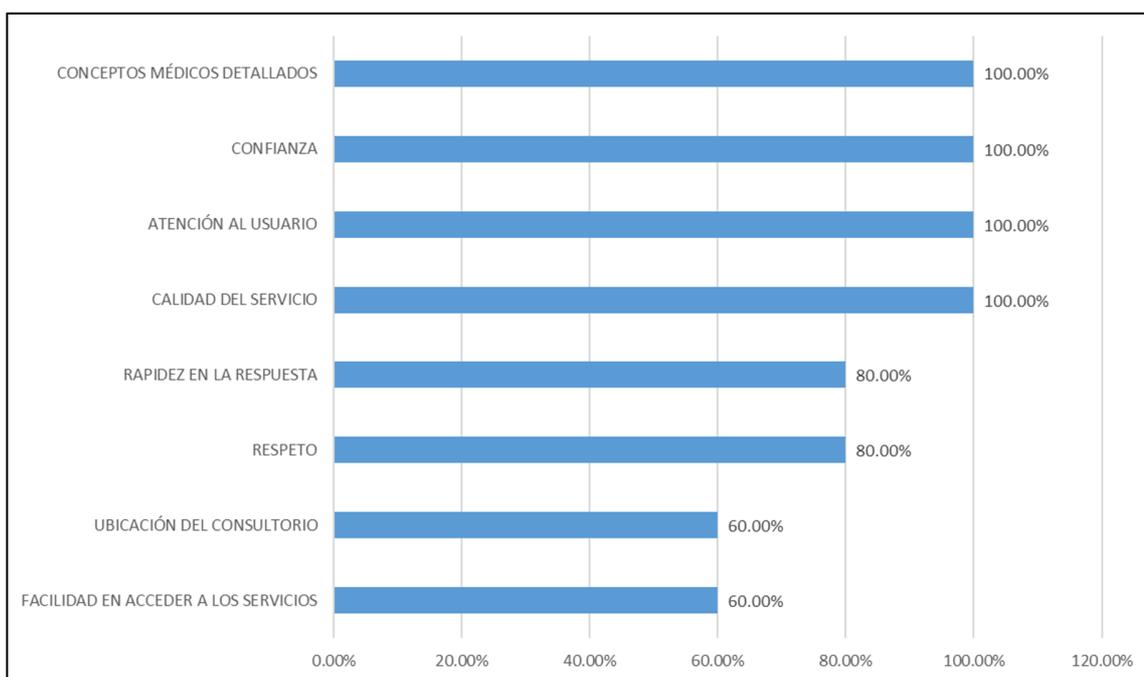
Calidad del servicio, atención al usuario, confianza y conceptos detallados. Siendo este último valor, (conceptos detallados en las historias clínicas) uno de los ítems que más exaltaron las personas que diligenciaron las encuestas en entrevistas (cara a cara) sostenidas con ellos.

Por el contrario, los ítems que son motivos menos importantes para tomar los servicios con SST INTEGRAL, son:

Facilidad en acceder a los servicios y ubicación del consultorio; motivo por el cual se podría considerar en un posible cambio de ubicación en el consultorio (en un futuro cercano) para que impacte en la facilidad de acceder a los servicios de la empresa

Ver tabla 22 y gráfica 18.

Gráfica 18. Motivo para tomar servicios con SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

○ **Consideración de los precios de SST INTEGRAL.**

Esta variable consultó a los clientes empresariales de acuerdo con el conocimiento del mercado y con la satisfacción (o insatisfacción) con el servicio, cómo le parecían los precios que tienen los servicios prestados por SST INTEGRAL.

Tabla 23. Consideración de los precios de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales

CONSIDERACIÓN ACERCA DE LOS PRECIOS DE SST	No.	%
JUSTOS	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Del resultado de la encuesta para esta variable se puede determinar que los precios están bien para los clientes empresariales, a pesar de que la misma gerente de SST INTEGRAL en entrevista realizada al comienzo de la investigación confesaba que sus precios estaban por encima de algunos de sus competidores, pero que argumentaba que por la calidad de su servicio no estaba dispuesta a rebajar los mismos. De este resultado de la encuesta se podría concluir que los clientes empresariales ven “justo” el precio teniendo en cuenta la calidad del servicio recibido (ver tabla 23).

○ **Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL.**

Esta variable consultó a los clientes empresariales acerca de aspectos estratégicos que se consideraban importantes conocer por parte de SST INTEGRAL, acerca de si era necesario, o no, mejorar.

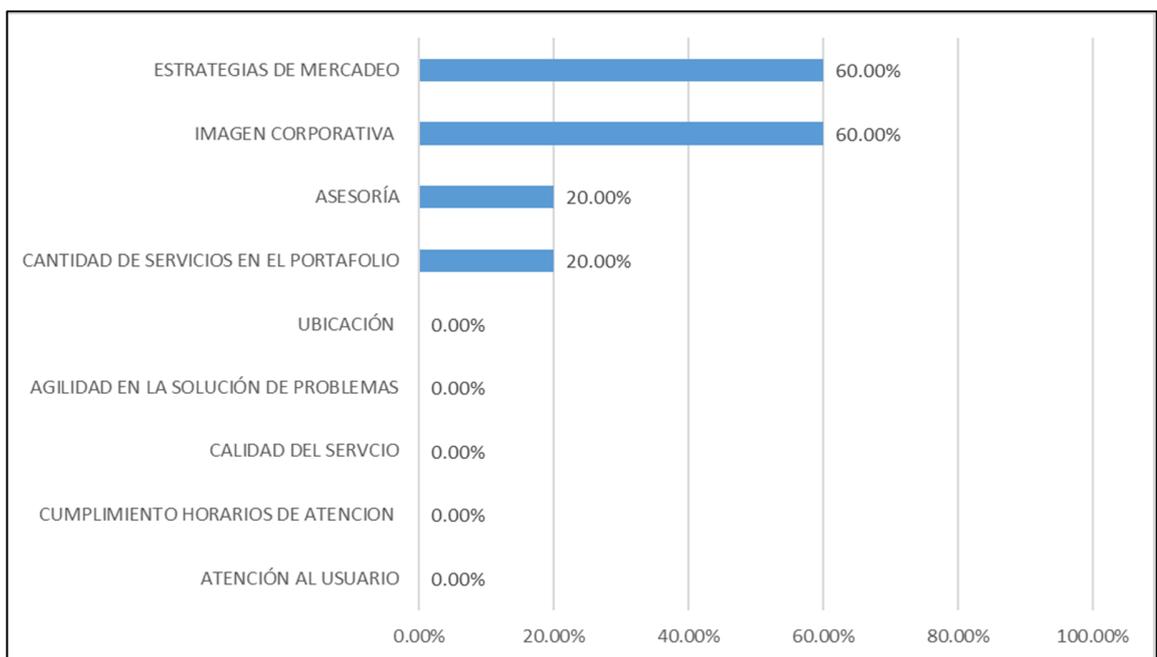
Tabla 24. Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales

ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR	No.	%
ESTRATEGIAS DE MERCADEO	3	60,00
IMAGEN CORPORATIVA	3	60,00
ASESORÍA	1	20,00
CANTIDAD DE SERVICIOS EN EL PORTAFOLIO	1	20,00
ATENCIÓN AL USUARIO	0	0,00
CUMPLIMIENTO HORARIOS DE ATENCION	0	0,00
CALIDAD DEL SERVICIO	0	0,00
AGILIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	0	0,00
UBICACIÓN	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

Del resultado de la encuesta para esta variable sugirieron cuatro (4) aspectos a mejorar que serán claves para la propuesta de la planeación estratégica de la presente investigación. Las variables son: imagen corporativa, estrategias de mercadeo, cantidad de servicios en el portafolio y la asesoría (ver tabla 24 y gráfica 19).

Gráfica 19. Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

○ **Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL**

Esta variable consultó a los clientes empresariales acerca de por cuáles medios se enteró de los servicios de SST INTEGRAL.

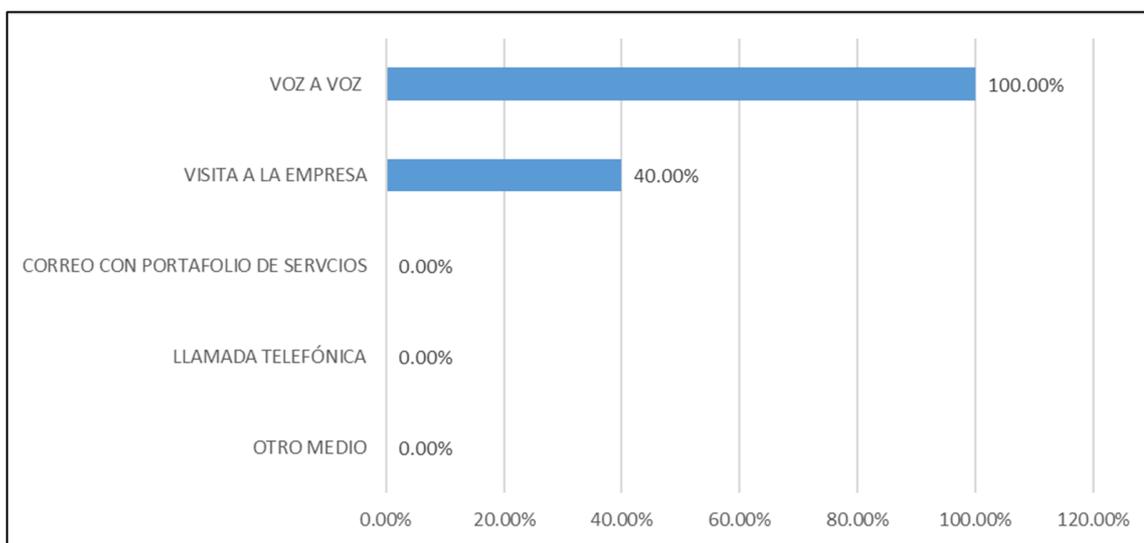
Tabla 25. Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales

SE ENTERÓ DE LOS SERVICIOS DE SST POR	No.	%
VOZ A VOZ	5	100,00
VISITA A LA EMPRESA	2	40,00
CORREO CON PORTAFOLIO DE SERVICIOS	0	0,00
LLAMADA TELEFÓNICA	0	0,00
OTRO MEDIO	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

De esta variable encuestada se concluye que uno de los temas a mejorar de forma inmediata son los canales de difusión de los servicios de SST INTEGRAL, ya que no se han cerrado negocios, con clientes empresariales, por ningún medio diferente a: voz a voz y visitas a las empresas. Queda mucho por fortalecer en la divulgación de los servicios de SST INTEGRAL por otros medios diferentes a los ya enunciados (ver tabla 25 y gráfica 20).

Gráfica 20. Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL por parte de los clientes empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

○ **Observaciones por parte de los clientes empresariales de SST INTEGRAL**

Esta variable de observaciones es una pregunta abierta para que los clientes empresariales plantearan aspectos diferentes a los encuestados.

Para esta pregunta solo una empresa registró lo siguiente:

“En la prestación del servicio ha sido muy valioso el hecho de que la médico conozca el proceso productivo para tener claridad al momento de realizar las valoraciones, además de la comunicación con el área administrativa de la empresa”.

De lo anterior se puede considerar que las visitas de diagnóstico que realiza la médico especializada en salud ocupacional, quien es la gerente de SST INTEGRAL, si es un valor diferencial en el servicio prestado.

1.5.2 Análisis de la encuesta de los clientes particulares

○ **Tiempo de relación comercial.**

La variable buscaba identifica acerca de cuánto tiempo atrás había recibido alguno de los servicios que presta la empresa SST INTEGRAL.

Tabla 26. Tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

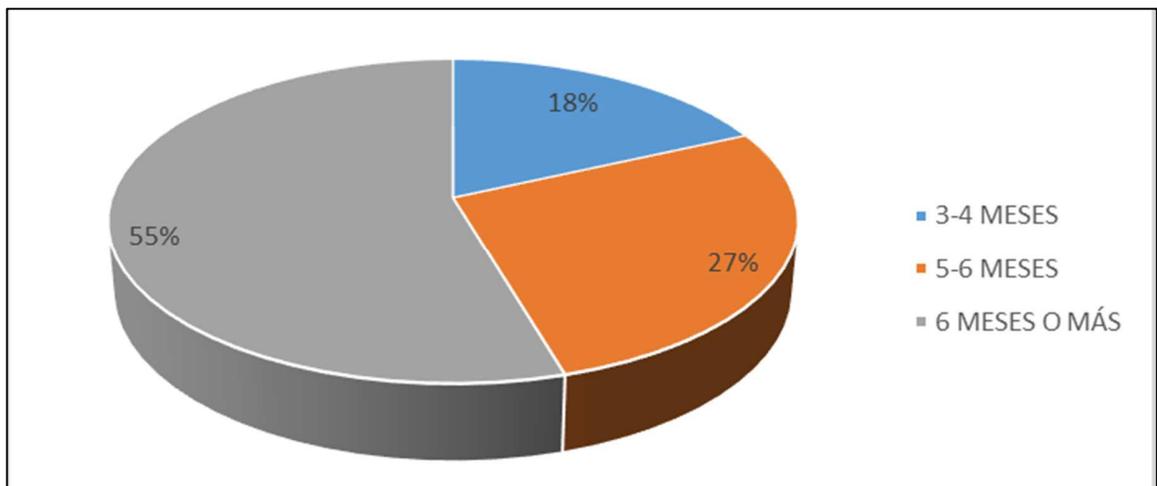
TIEMPO DE VISITA	No.	%
3-4 MESES	2	18,18
5-6 MESES	3	27,27
6 MESES O MÁS	6	54,55
TOTAL	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Más de la mitad de los clientes particulares entrevistados tuvieron servicios con la empresa SST INTEGRAL hace más de 6 meses (55%) y el resto de clientes

particulares entrevistados están entre los 3 y 6 meses de tiempo de haber recibido la prestación del servicio por parte de la empresa. No se encontraron registros de prestación de servicios a clientes particulares atendidos en menos de 3 meses; lo que reitera el enfoque de la empresa en clientes empresariales (ver tabla 26 y gráfica 21).

Gráfica 21. Tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

○ **Conocimiento de la empresa SST INTEGRAL**

Esta variable buscó identificar cuál era el conocimiento que tenía el cliente particular acerca de la empresa SST INTEGRAL en lo que refería a su portafolio y direccionamiento estratégico.

Se encuestaron once (11) clientes particulares que habían recibido prestación de servicios por parte de la empresa SST INTEGRAL, al primer trimestre del año 2018, desde la consecución de la empresa, como tal.

Tabla 27. Conocimiento de la empresa por parte de los clientes particulares

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:	SI	NO	SI (%)	NO (%)
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	7	4	63,64	36,36
CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN	7	4	63,64	36,36
CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO	7	4	63,64	36,36
CONOCIMIENTO DE LA POLÍTICA	5	6	45,45	54,55

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 28. Conocimiento de la misión cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	18,18	2	18,18	0	0	4	36,36
SI	0	0	1	9,09	6	54,55	7	63,64
TOTAL	2	18,18	3	27,27	6	54,55	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 29. Conocimiento de la visión cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	18,18	2	18,18	0	0	4	36,36
SI	0	0	1	9,09	6	54,55	7	63,64
TOTAL	2	18,18	3	27,27	6	54,55	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 30. Conocimiento del portafolio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	18,18	2	18,18	0	0	4	36,36
SI	0	0	1	9,09	6	54,55	7	63,64
TOTAL	2	18,18	3	27,27	6	54,55	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

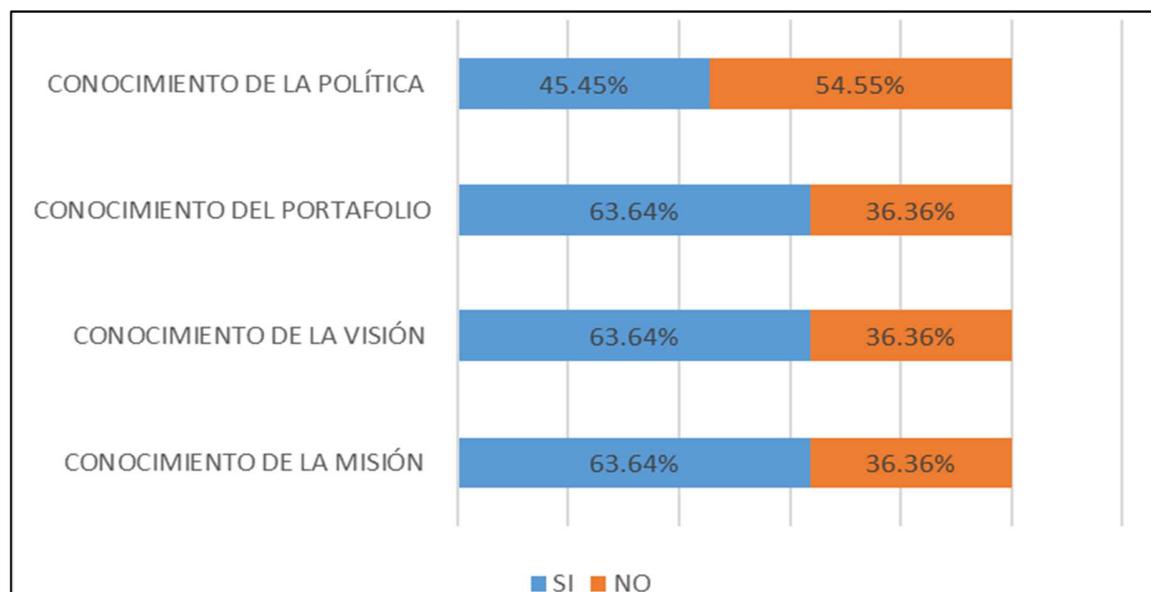
Tabla 31. Conocimiento de la política cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

CONOCIMIENTO DE LA POLÍTICA	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	18,18	2	18,18	2	18,18	6	54,55
SI	0	0	1	9,09	4	36,37	5	45,45
TOTAL	2	18,18	3	27,27	6	54,55	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

De esta variable se concluye que aunque no todos los cliente particulares conocen el portafolio y el direccionamiento estratégico de la empresa, si lo conocen en mayor porcentaje que los clientes empresariales lo que lleva a pensar que los clientes que acudieron a SST INTEGRAL, conociendo el portafolio (63.64%), acudieron por el uso del “brochure publicitario” que se tenía de la empresa SST INTEGRAL, el cual contenía esta información (ver tablas 27, 28, 29, 30 y 31, y gráfica 22).

Gráfica 22. Conocimiento de la empresa por parte de los clientes particulares



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

○ **Servicios que le ha prestado SST INTEGRAL a los clientes particulares.**

Con esta variable se quería identificar cuáles eran los servicios que les ha prestado la empresa SST INTEGRAL a los clientes particulares, de los servicios que tenía en su portafolio y además saber cuál era su grado de satisfacción con respecto al servicio prestado.

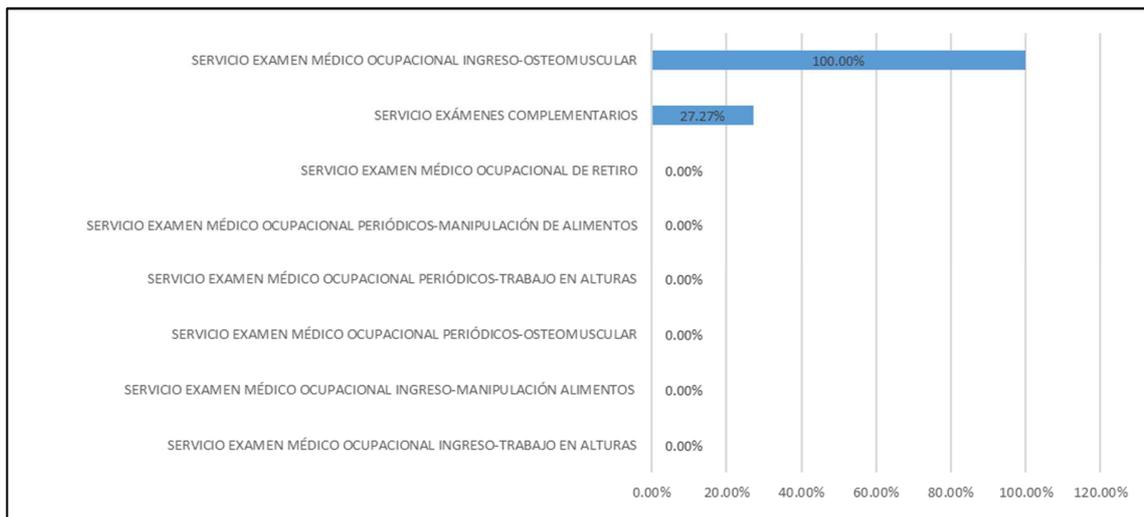
Tabla 32. Servicios que han tomado los clientes particulares en SST INTEGRAL

SERVICIO TOMADO EN SST INTEGRAL	No.	%
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL INGRESO-OSTEOMUSCULAR	11	100,00
SERVICIO EXÁMENES COMPLEMENTARIOS	3	27,27
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL INGRESO-TRABAJO EN ALTURAS	0	0,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL INGRESO-MANIPULACIÓN ALIMENTOS	0	0,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL PERIÓDICOS-OSTEOMUSCULAR	0	0,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL PERIÓDICOS-TRABAJO EN ALTURAS	0	0,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL PERIÓDICOS-MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	0	0,00
SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL DE RETIRO	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

De esta variable se concluye que el 100% de los clientes particulares solo han acudido a SST INTEGRAL en búsqueda del servicio de examen médico ocupacional osteomuscular para ingreso y solo el 27.27% de estos clientes han solicitado la realización de exámenes complementarios para el diagnóstico de este examen (ver tabla 32 y gráfica 23).

Gráfica 23. Servicios que han tomado los clientes particulares en SST INTEGRAL



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

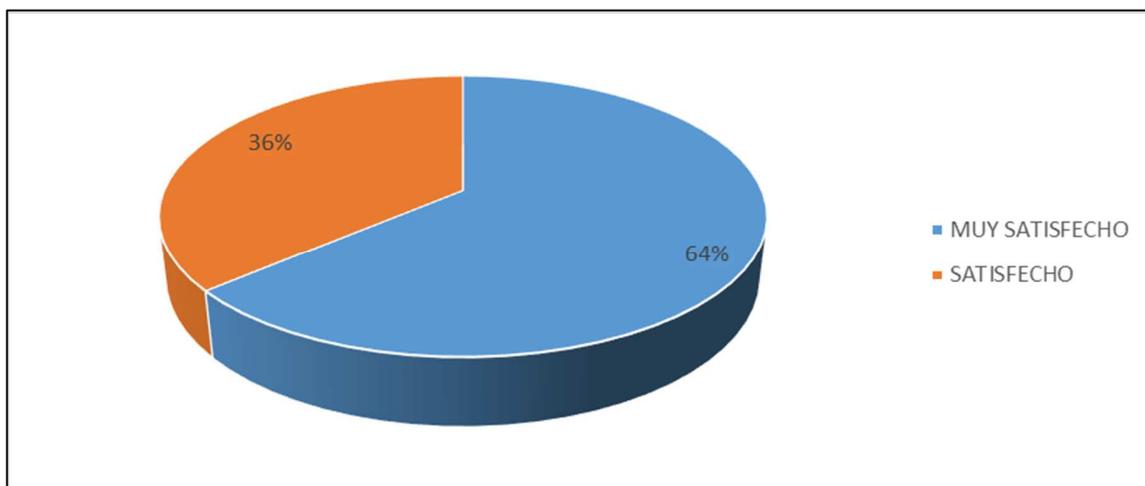
Tabla 33. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular cruzado con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

SERVICIO EXAMEN MÉDICO OCUPACIONAL INGRESO-OSTEOMUSCULAR	3-4 MESES (%)	5-6 MESES (%)	6 MESES O MÁS (%)	TOTAL (%)
MUY SATISFECHO	18,18	27,27	18,18	63,64
SATISFECHO	0,00	0,00	36,36	36,36
TOTAL	18,18	27,27	54,55	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Se observó que los clientes particulares más recientes, que han recibido prestación de servicios en menos de 6 meses, en lo que respecta a servicio de examen médico ocupacional ingreso - osteomuscular, calificaron la percepción del servicio con “muy satisfecho”. Esto puede mostrar una mejora en el servicio prestado de forma directa por parte de la empresa (ver tabla 33 y gráfica 24),

Gráfica 24. Grado de satisfacción del servicio de examen médico ocupacional ingreso osteomuscular por parte de los clientes particulares



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

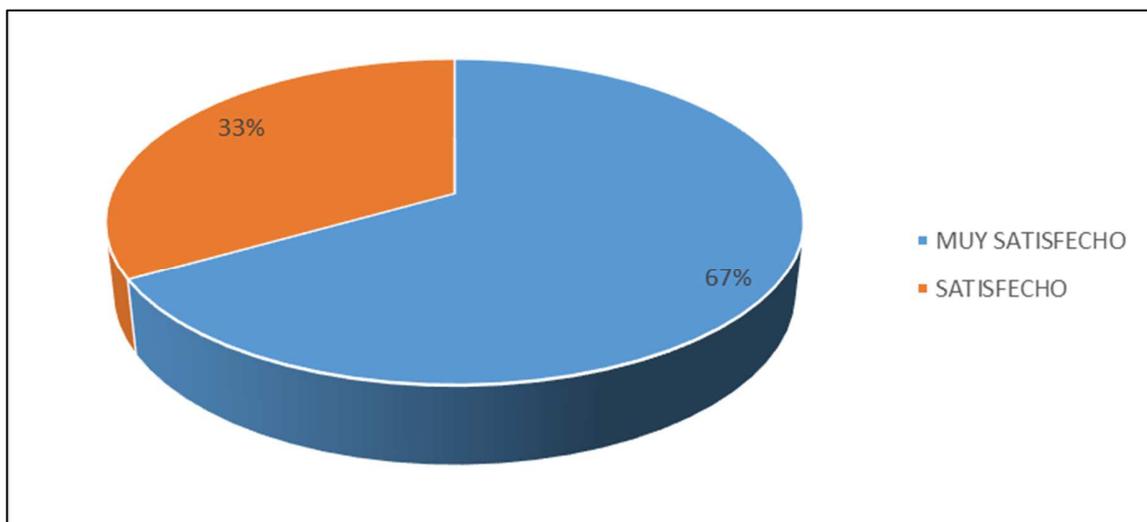
Tabla 34. Grado de satisfacción de exámenes complementarios por parte de los clientes particulares

SERVICIO EXAMENES COMPLEMENTARIOS	3-4 MESES (%)	5-6 MESES (%)	6 MESES O MÁS (%)	TOTAL (%)
MUY SATISFECHO	66,67	0	0	66,67
SATISFECHO	0	0	33,33	33,33
TOTAL	66,67	0,00	33,33	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Se observó que los clientes particulares más recientes, que han recibido prestación de servicios en menos de 6 meses, en lo que respecta a servicio de exámenes complementarios, calificaron la percepción del servicio con “muy satisfecho”. Esto puede mostrar una mejora en el servicio prestado de forma directa por parte de la empresa (ver tabla 34 y gráfica 25),

Gráfica 25. Grado de satisfacción de exámenes complementarios por parte de los clientes particulares



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

○ **Variable de calificación de aspectos claves en la prestación del servicio.**

Con esta variable se quiso evaluar de forma más precisa cuál fue la percepción que tuvo el cliente particular respecto a los aspectos que SST INTEGRAL considera más importantes al momento de prestar sus servicios.

Tabla 35. Calificación de aspectos claves en la prestación del servicio por parte de los clientes particulares

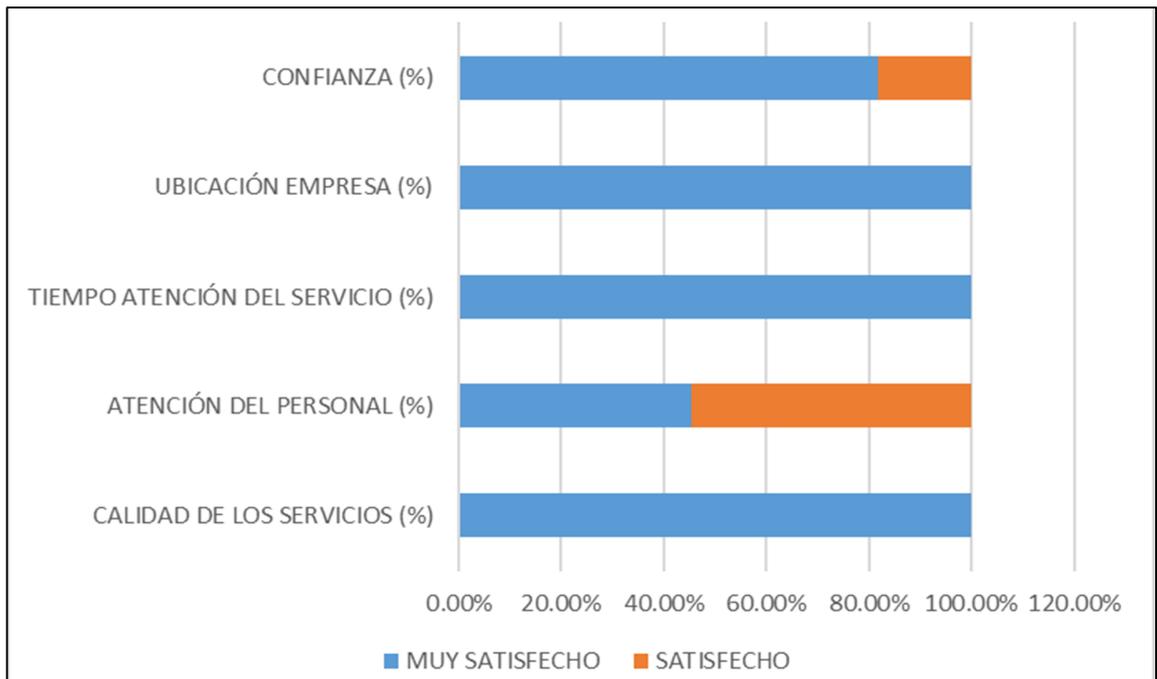
GRADO DE SATISFACCIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS (%)	ATENCIÓN DEL PERSONAL (%)	TIEMPO ATENCIÓN DEL SERVICIO (%)	UBICACIÓN EMPRESA (%)	CONFIANZA (%)
MUY SATISFECHO	100,00	45,45	100,00	100,00	81,82
SATISFECHO	0,00	54,55	0,00	0,00	18,18

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

En lo que respecta a la evaluación por parte de los clientes particulares de los aspectos claves en la prestación de los servicios de SST INTEGRAL, definidos por la empresa, se identifican dos variables que no se encuentran calificadas, como “muy satisfecho”. Para lo cual se puede considerar la necesidad de trabajar más en el fortalecimiento de competencias blandas de quienes trabajan en la empresa, para

mejorar los aspectos de atención de personal y generación de confianza de los clientes (ver tabla 35 y gráfica 26).

Gráfica 26. Calificación de aspectos claves en la prestación del servicio por parte de los clientes particulares



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

○ **Interés en servicios de SST INTEGRAL**

Esta variable evaluó acerca de qué otros servicios podrían ser del interés de clientes particulares y que SST INTEGRAL está en la capacidad de prestar.

Tabla 36. Servicios del interés de clientes particulares de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares

INTERÉS EN	SI	NO	SI (%)	NO (%)
OTRO SERVICIO	0	11	0,00	100,00
SERVICIO SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	0	11	0,00	100,00
SERVICIO PSICOLOGÍA OCUPACIONAL	0	11	0,00	100,00
SERVICIO VALORACIÓN MÉDICA SEGUIMIENTO PROGRAMA VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	1	10	9,09	90,91
SERVICIO VISITA A PUESTO DE TRABAJO PARA REUBICACIÓN LABORAL	1	10	9,09	90,91
SERVICIO PROGRAMAS DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	6	5	54,55	45,45
SERVICIO PLANES DE EMERGENCIA	6	5	54,55	45,45
SERVICIO MATRIZ LEGAL EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	6	5	54,55	45,45
INTERÉS SERVICIO VALORACIÓN MÉDICAS POST INCAPACIDAD	7	4	63,64	36,36
SERVICIO VALORACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES PARA CALIFICACIÓN DE CAPACIDAD OCUPACIONAL LABORAL	7	4	63,64	36,36
SERVICIO CAPACITACIÓN MANIPULACIÓN ADECUADA DE CARGAS	7	4	63,64	36,36
SERVICIO CAPACITACIÓN EN CONSERVACIÓN VISUAL	7	4	63,64	36,36
SERVICIO CAPACITACIÓN EN CONSERVACIÓN AUDITIVA	7	4	63,64	36,36
SERVICIO INSPECCIONES EN SEGURIDAD EN RIESGO ERGONÓMICO	7	4	63,64	36,36
SERVICIO INSPECCIONES EN SEGURIDAD EN RIESGO AUDITIVO	7	4	63,64	36,36
SERVICIO INSPECCIONES EN SEGURIDAD EN ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	7	4	63,64	36,36
SERVICIO ELABORACIÓN MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS	7	4	63,64	36,36
SERVICIO CAPACITACIÓN USO ADECUADO ELEMENTOS PROTECCIÓN PERSONAL	7	4	63,64	36,36
SERVICIO ASESORÍA MATRIZ ELEMENTOS PROTECCIÓN PERSONAL	7	4	63,64	36,36
SERVICIO INSPECCIÓN PUESTOS DE TRABAJO	7	4	63,64	36,36
ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO	7	4	63,64	36,36
SERVICIO RIESGO PSICOSOCIAL	7	4	63,64	36,36
SERVICIO CAPACITACIÓN EN ESTILOS DE VIDA SALUDABLE	9	2	81,82	18,18
SERVICIO HIGIENE POSTURAL	9	2	81,82	18,18

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

De los servicios consultados (24 en total), se considerarán solo los que tuvieron una selección mayor al 50% de las personas entrevistadas, por decisión de la gerencia de SST INTEGRAL. Se incluirán:

- Servicio higiene postural
- Servicio capacitación en estilos de vida saludable
- Servicio riesgo psicosocial
- Análisis puestos de trabajo
- Servicio inspección puestos de trabajo
- Servicio asesoría matriz elementos protección personal
- Servicio capacitación uso adecuado elementos protección personal
- Servicio elaboración matriz de identificación de peligros
- Servicio inspecciones en seguridad en elementos de protección personal
- Servicio inspecciones en seguridad en riesgo auditivo
- Servicio inspecciones en seguridad en riesgo ergonómico
- Servicio capacitación en conservación auditiva
- Servicio capacitación en conservación visual
- Servicio capacitación manipulación adecuada de cargas
- Servicio valoraciones médicas ocupacionales para calificación de capacidad ocupacional laboral
- Interés servicio valoración médicas post incapacidad
- Servicio matriz legal en seguridad y salud en el trabajo
- Servicio planes de emergencia
- Servicio programas de vigilancia epidemiológica

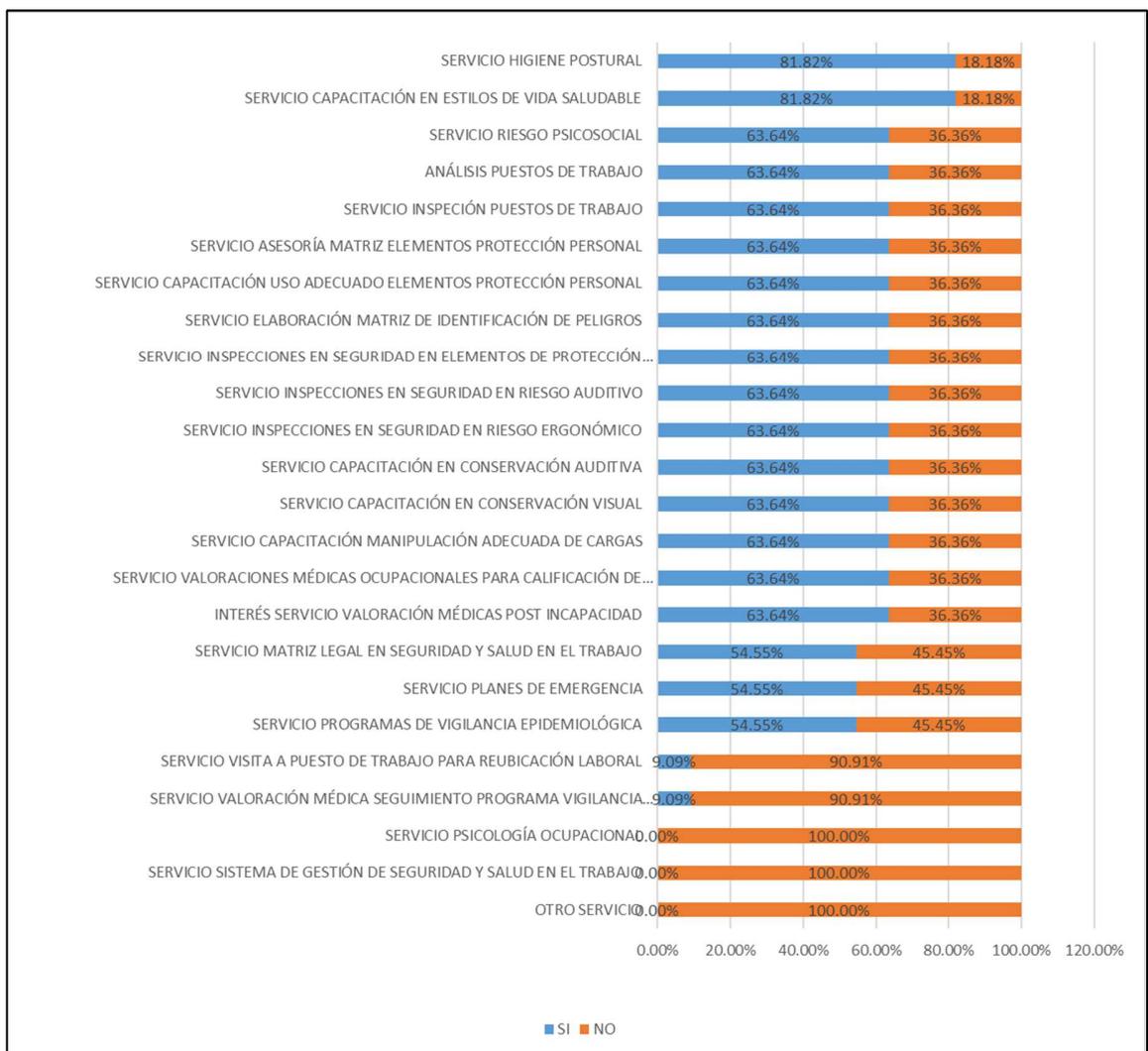
Por el contrario, no se tendrán en cuenta:

- Servicio visita a puesto de trabajo para reubicación laboral
- Servicio valoración médica seguimiento programa vigilancia epidemiológica
- Servicio psicología ocupacional

- Servicio sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
- Otro servicio.

Ver tabla 36 y gráfica 27.

Gráfica 27. Servicios del interés de clientes particulares de SST INTEGRAL



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

○ **Razones que motivaron a tomar los servicios de SST INTEGRAL**

Esta variable evaluó acerca de las posibles razones que motivaron a los clientes particulares a tomar los servicios con SST INTEGRAL.

Tabla 37. Razones que motivaron a tomar los servicios de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares

RAZONES QUE MOTIVARON PARA TOMAR LOS SERVICIOS	SI	NO	SI (%)	NO (%)
OTRA RAZÓN	0	11	0,00	100,00
RESPECTO	7	4	63,64	36,36
CONFIANZA	7	4	63,64	36,36
FACILIDAD EN ACCEDER A LOS SERVICIOS	7	4	63,64	36,36
RAPIDEZ EN LA RESPUESTA	7	4	63,64	36,36
CONCEPTOS MÉDICOS DETALLADOS	7	4	63,64	36,36
CALIDAD DEL SERVICIO	11	0	100,00	0,00
ATENCIÓN AL USUARIO	11	0	100,00	0,00
UBICACIÓN DEL CONSULTORIO	11	0	100,00	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 38. Calificación de la ubicación del consultorio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

UBICACIÓN DEL CONSULTORIO	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	2	18,18	3	27,27	6	54,55	11	100,00
TOTAL	2	18,18	3	27,27	6	54,55	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 39. Calificación de atención al usuario cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

ATENCIÓN AL USUARIO	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	2	18,18	3	27,27	2	18,18	7	63,64
SATISFECHO		0,00		0,00	4	36,36	4	36,36
TOTAL	2	18,18	3	27,27	6	54,55	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 40. Calificación calidad del servicio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

CALIDAD DEL SERVICIO	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	2	18,18	3	27,27	4	36,36	9	81,82
SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	2	18,18	2	18,18
TOTAL	2	18,18	3	27,27	6	54,55	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 41. Calificación de conceptos médicos detallados cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

CONCEPTOS MÉDICOS DEDLLADOS	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	1	14,29	0	0,00	1	14,29
SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	6	85,71	6	85,71
TOTAL	0	0,00	1	14,29	6	85,71	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 42. Calificación de rapidez en la respuesta cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

RAPIDEZ EN LA RESPUESTA	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0.00%	1	14.29%	2	28.57%	3	42.86%
SATISFECHO	0	0.00%	0	0.00%	4	57.14%	4	57.14%
TOTAL	0	0.00%	1	14.29%	6	85.71%	7	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 43. Calificación de facilidad en acceder a los servicios cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

FACILIDAD EN ACCEDER A LOS SERV.	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	1	14,29	0	0,00	1	14,29
SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	6	85,71	6	85,71
TOTAL	0	0,00	1	14,29	6	85,71	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 44. Calificación de la confianza cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

CONFIANZA	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	1	14,29	5	71,43	6	85,71
SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	1	14,29	1	14,29
TOTAL	0	0,00	1	14,29	6	85,71	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 45. Calificación del respeto cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los clientes particulares

RESPECTO	3-4 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	1	14,29	3	42,86	4	57,14
SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	3	42,84	3	42,86
TOTAL	0	0,00	1	14,29	6	85,71	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Se observa que las principales razones por las cuales tomaron el servicio en SST INTEGRAL (seleccionadas por todas las personas encuestadas), fueron:

- Ubicación del consultorio
- Atención al usuario
- Calidad del servicio

Y tal como se observó la variable de atención del personal, no fue calificada como “muy satisfecho”, razón por la cual es un tema a fortalecer porque se considera un

motivo para la selección de los servicios en SST INTRGRAL y no está bien que esta variable no sea calificada al 100% como “muy satisfecho”.

Le siguen en orden de importancia (con calificación del 63.64% de las personas encuestadas), las siguientes razones:

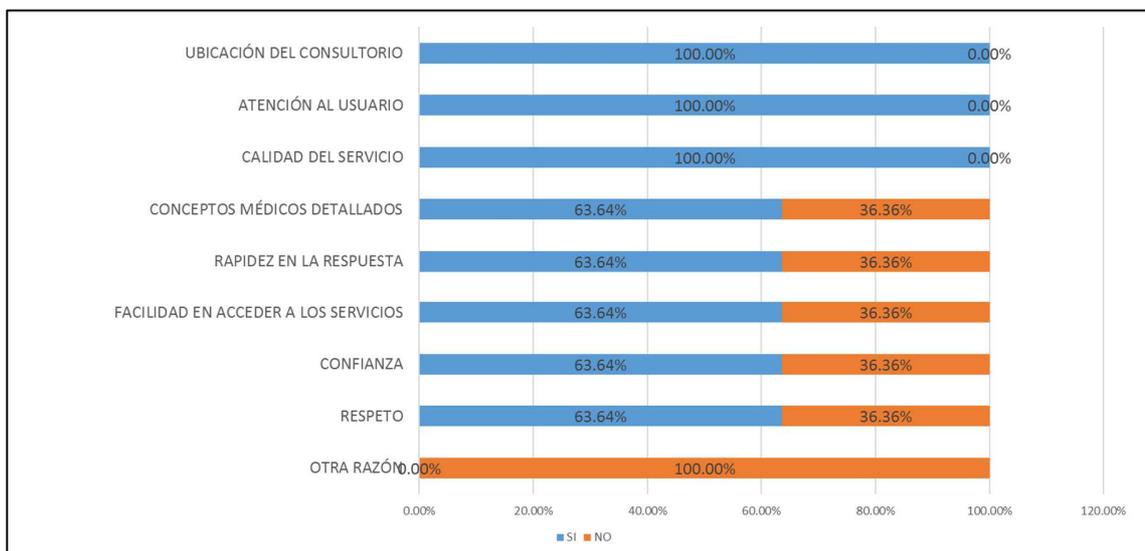
- Conceptos médicos detallados
- Rapidez en la respuesta
- Facilidad en acceder a los servicios
- Confianza
- Respeto

Los cuales a pesar de que no fueron calificados por todos los entrevistados como razones principales para tomar el servicio, si son importantes para la empresa SST INTEGRAL y se deberán mantener y fortalecer. En el análisis cruzado con la variable de relación comercial se pudo evidenciar que en todas las variables existió mejora en la calificación de “satisfecho” a “muy satisfecho”, en la medida en que los servicios habían sido prestados de forma más reciente, lo que podría mostrar una mejora en la prestación de los servicios de la empresa SST INTEGRAL hacia sus clientes particulares.

No se registraron razones adicionales a las listadas.

Ver tablas: 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 y 45; y gráfica 28.

Gráfica 28. Razones que motivaron a tomar los servicios de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

○ **Identificar cuál es la consideración de los precios de SST INTEGRAL.**

Esta variable consultó a los clientes particulares de acuerdo con el conocimiento del mercado y con la satisfacción (o insatisfacción) con el servicio, cómo le parecían los precios que tienen los servicios prestados por SST INTEGRAL.

Tabla 46. Consideración de los precios de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares

CONSIDERACIÓN ACERCA DE LOS PRECIOS DE SST	No.	%
JUSTOS	11	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Del resultado de la encuesta para esta variable se puede determinar que los precios están bien para los clientes particulares, a pesar de que la misma gerente de SST INTEGRAL en entrevista realizada al comienzo de la investigación confesaba que sus precios estaban por encima de algunos de sus competidores, pero que

argumentaba que por la calidad de su servicio no estaba dispuesta a rebajar los mismos (ver tabla 46).

○ **Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL.**

Esta variable consultó a los clientes empresariales acerca de aspectos estratégicos que se consideraban importantes conocer por parte de SST INTEGRAL, acerca de si era necesario, o no, mejorar.

Tabla 47. Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares

ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR	No.	%
IMAGEN CORPORATIVA	8	72,73
ESTRATEGIAS DE MERCADEO	8	72,73
CUMPLIMIENTO HORARIOS DE ATENCION	2	18,18
ATENCIÓN AL USUARIO	0	0,00
CANTIDAD DE SERVICIOS EN EL PORTAFOLIO	0	0,00
ASESORÍA	0	0,00
CALIDAD DEL SERVICIO	0	0,00
AGILIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	0	0,00
UBICACIÓN	0	0,00
OTRO ASPECTO	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

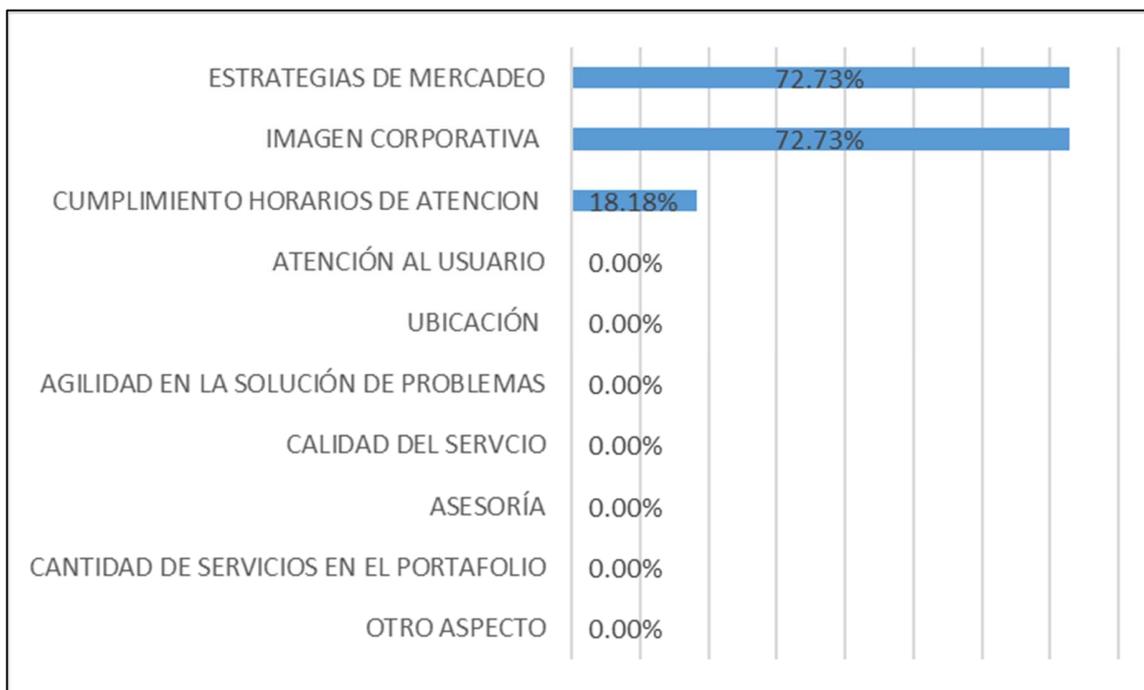
En esta encuesta se identificaron tres aspectos por mejorar:

- Estrategias de mercadeo
- Imagen corporativa
- Cumplimiento de horarios de atención

De los cuales los dos primeros, estrategias de mercadeo e imagen corporativa son iguales a los expuestos por los clientes empresariales.

Y el último factor que surgió con calificación positiva que fue el cumplimiento de horarios de atención, se considera que puede ser el factor que está impactando en los aspectos de prestación del servicio que no se calificaron como “muy satisfecho” que fueron: “atención del personal” y “confianza” (ver tabla 47 y gráfica 29).

Gráfica 29. Aspectos que debe mejorar SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

○ **Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL**

Esta variable consultó a los clientes particulares acerca de por cuáles medios se enteró de los servicios de SST INTEGRAL.

Tabla 48. Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL

SE ENTERÓ DE LOS SERVICIOS DE SST POR	No.	%
VOZ A VOZ	9	81,82
CORREO CON PORTAFOLIO DE SERVICIOS	2	18,18
OTRO MEDIO	1	9,09
LLAMADA TELEFÓNICA	0	0,00
VISITA A LA EMPRESA	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Al igual que en la encuesta realizada a los clientes empresariales se concluye que este es uno de los factores de empresa que se debe mejorar.

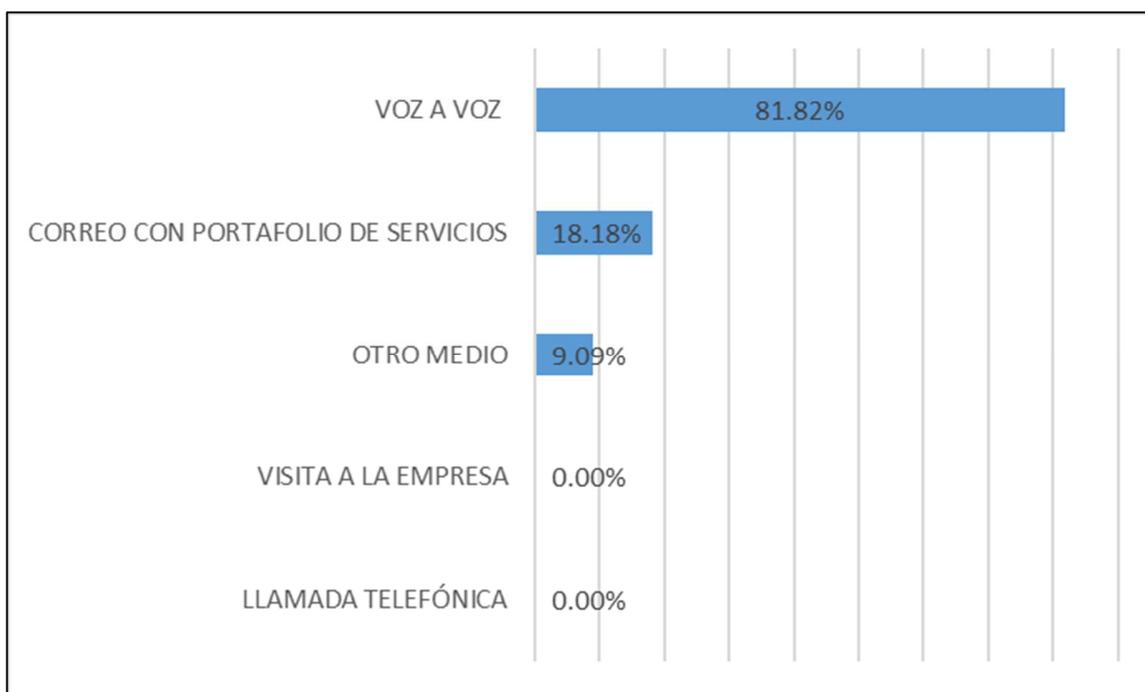
Se identificó que los tres principales medios por los cuales se enteraron de los servicios de SST INTEGRAL fueron:

- Voz a voz (81.82%)
- Correo con portafolio de servicios (18.18%)
- Otro medio, Facebook (9.09%)

Como aclaración, uno de los clientes particulares respondió que se enteró por dos medios a la vez: “voz a voz” y “otro medio”. El “otro medio” fue por “Facebook”.

Ver tabla 48 y gráfica 30.

Gráfica 30. Medios por los cuales se enteró de los servicios de SST INTEGRAL por parte de los clientes particulares



Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

- **Observaciones por parte de los clientes empresariales de SST INTEGRAL**

No se registró ninguna observación.

1.6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE LOS PROVEEDORES

○ Cantidad de empleados de los proveedores

Esta variable quería identificar, por rangos, la cantidad de empleados que tenían los proveedores de SST INTEGRAL.

Tabla 49. Cantidad de empleados de los proveedores

CANTIDAD DE EMPLEADOS	No.	%
MENOR A 10	7	100,00
TOTAL	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresariales de la empresa SST INTEGRAL

El 100% de los proveedores de SST INTEGRAL tienen menos de 7 empleados (ver tabla 49).

○ Tiempo de relación comercial.

La variable buscaba identificar el tiempo de relación comercial, como proveedor, con la empresa SST INTEGRAL.

Tabla 50. Tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

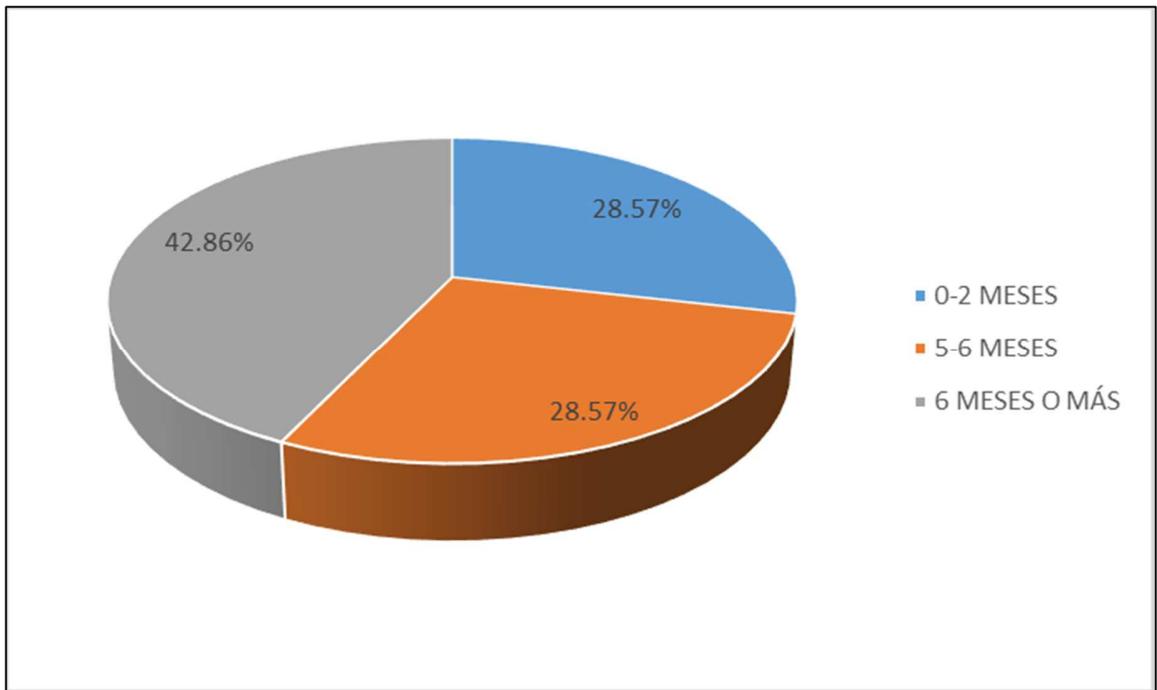
TIEMPO DE RELACIÓN COMERCIAL	No.	%
0-2 MESES	2	28,57
5-6 MESES	2	28,57
6 MESES O MÁS	3	42,86
TOTAL	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Más del 40% de los proveedores al momento de la encuesta ya tenían relación comercial de más de 6 meses. Sin embargo debido a lo nueva que es la empresa SST INTEGRAL, aún está realizando nuevo convenios con proveedores y a ello se

debe que se tenga una relación comercial tan reciente con nuevos proveedores (ver tabla 50 y gráfica 51).

Gráfica 31. Tiempo de relación comercial por parte de los proveedores



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

o **Cantidad de servicios prestados a SST INTEGRAL.**

La variable buscaba identificar con sus proveedores, cuál era la cantidad de servicios prestados a la empresa SST INTEGRAL, durante el último año.

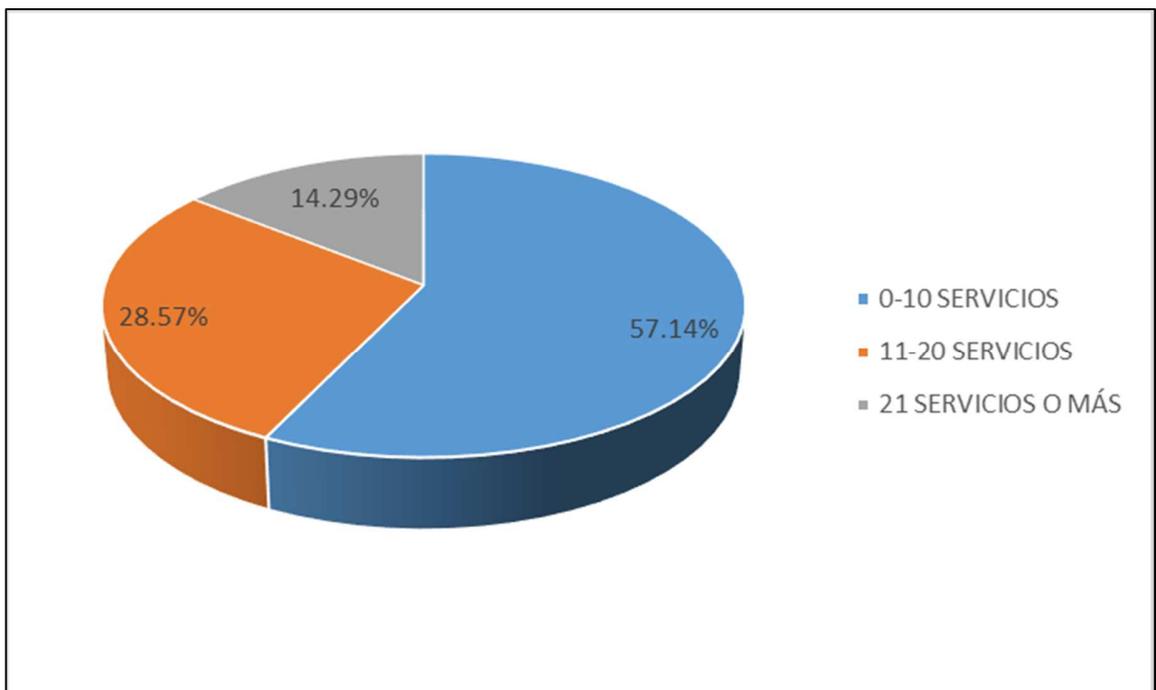
Tabla 51. Cantidad de servicios prestados a SST INTEGRAL

CANTIDAD DE SERVICIOS ÚLTIMO AÑO	No.	%
0-10 SERVICIOS	4	57,14
11-20 SERVICIOS	2	28,57
21 SERVICIOS O MÁS	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tan solo el 14.29% de los proveedores, es decir, 1 proveedor había prestado más de 21 servicios a la fecha, por lo cual vale la pena analizar por qué no se han tenido proveedores constantes en la empresa (ver tabla 51 y gráfica 32).

Gráfica 32. Cantidad de servicios prestados a SST INTEGRAL por parte de los proveedores



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

○ **Conocimiento de la empresa SST INTEGRAL**

Esta variable buscó identificar cuál era el conocimiento que tenían los proveedores acerca de la empresa SST INTEGRAL en lo que refería a su portafolio y planeación estratégica.

Se encuestaron siete (7) proveedores que habían tenido relación comercial con SST INTEGRAL durante el último año.

Tabla 52. Conocimiento de la empresa por parte de los proveedores

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:	SI	NO	SI (%)	NO (%)
CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO	4	3	57,14	42,86
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	0	7	0,00	100,00
CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN	0	7	0,00	100,00
CONOCIMIENTO DE LA POLÍTICA	0	7	0,00	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 53. Conocimiento del portafolio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	1	14,29	2	28,57	0	0,00	3	42,86
SI	1	14,29	0	0,00	3	42,86	4	57,14
TOTAL	2	28,57	3	28,57	6	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 54. Conocimiento de la misión cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

CONOCIMIENTO DE MISIÓN	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100,00
SI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	2	28,57	3	28,57	6	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 55. Conocimiento de la visión cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

CONOCIMIENTO DE VISIÓN	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	28,57	2	28,57	3	4,86	7	100,00
SI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	2	28,57	3	28,57	6	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

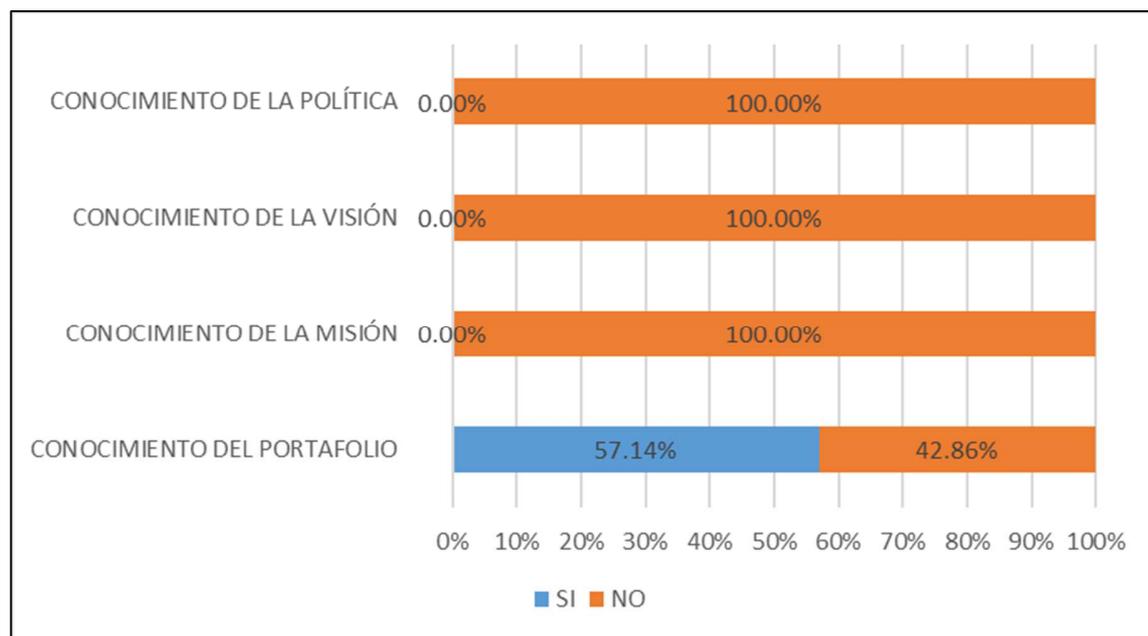
Tabla 56. Conocimiento de la política cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

CONOCIMIENTO DE POLÍTICA	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100,00
SI	0	0,00	0	0,00	0	0,0	0	0,00
TOTAL	2	28,57	3	28,57	6	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Al igual que en los clientes particulares, se evidenció que no todos los proveedores conocen el portafolio, lo conocen el 57.14%. Además, se evidenció que el 100% desconocía la planeación estratégica de la empresa (misión, visión y política); (ver tablas XX, 52, 53, 54, 55 y 56, y gráfica 33).

Gráfica 33. Conocimiento de la empresa por parte de los proveedores



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

○ **Razones que han motivado al proveedor a continuar con SST INTEGRAL**

Esta variable evaluó acerca de las posibles razones que han motivado a los proveedores a mantener la relación comercial con SST INTEGRAL.

Tabla 57. Razones que han motivado al proveedor a continuar con SST INTEGRAL

RAZONES PARA MANTENER LA RELACIÓN COMERCIAL	SI	NO	SI (%)	NO (%)
OTRO MOTIVO	0	7	0,00	100,00
MOTIVO CORDIALIDAD	4	3	57,14	42,86
MOTIVO EMPATÍA	4	3	57,14	42,86
MOTIVO COMUNICACIÓN	4	3	57,14	42,86
MOTIVO RELACIÓN COMERCIAL	4	3	57,14	42,86
MOTIVO CONFIANZA	5	2	71,43	28,57
MOTIVO UBICACIÓN CONSULTORIO	7	0	100,00	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 58. Calificación de la ubicación del consultorio cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

UBICACIÓN DEL CONSULTORIO	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	1	14,29	0	0,00	2	28,57	3	42,86
SATISFECHO	1	14,29	2	28,57	1	14,29	4	57,14
TOTAL	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 59. Calificación de la confianza cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

CONFIANZA	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	2	40,00	2	40,00
SATISFECHO	0	0,00	2	40,00	1	20,00	3	60,00
TOTAL	0	0,00	2	40,00	3	60,00	5	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 60. Calificación de relación comercial cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

RELACIÓN COMERCIAL	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	2	50,00	2	50,00
SATISFECHO	0	0,00	2	50,00	0	0,00	2	50,00
TOTAL	0	0,00	2	50,00	2	50,00	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 61. Calificación de comunicación cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

COMUNICACIÓN	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	2	50,00	2	50,00
SATISFECHO	0	0,00	2	50,00	0	0,00	2	50,00
TOTAL	0	0,00	2	50,00	2	50,00	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 62. Calificación de empatía cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

EMPATÍA	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	2	50,00	2	50,00
SATISFECHO	0	0,00	2	50,00	0	0,00	2	50,00
TOTAL	0	0,00	2	50,00	2	50,00	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 63. Calificación de cordialidad cruzada con el tiempo de relación comercial por parte de los proveedores

CORDIALIDAD	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
MUY SATISFECHO	0	0,00	0	0,00	2	50,00	2	50,00
SATISFECHO	0	0,00	2	50,00	0	0,00	2	50,00
TOTAL	0	0,00	2	50,00	2	50,00	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

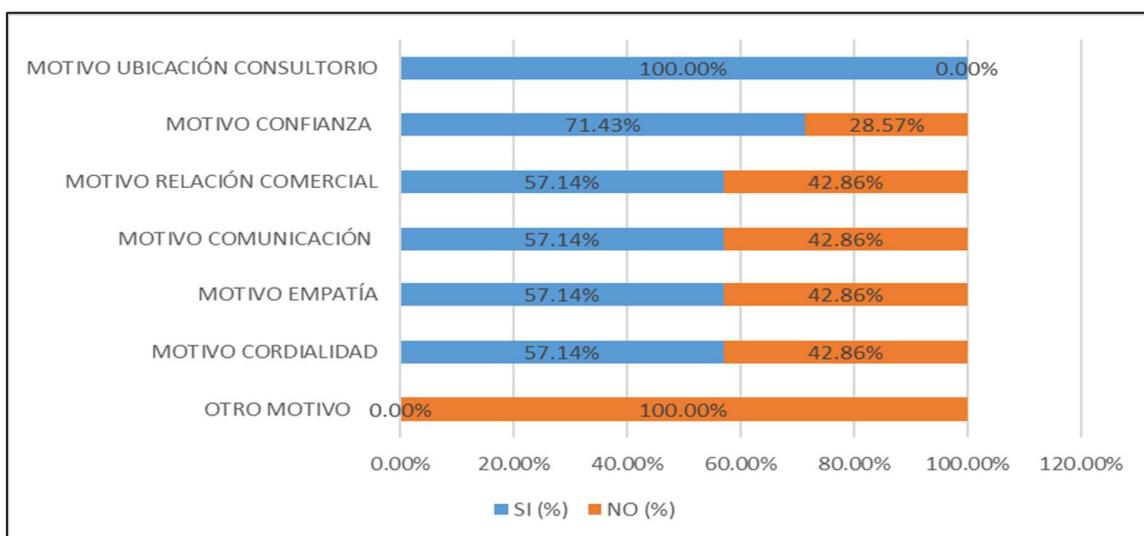
La principal razón por la cual el 100% de los proveedores se motivan a mantener la relación comercial con SST INTEGRAL es por la ubicación y la califican como “muy satisfecho”.

Para el resto de variables:

- Confianza.
- Relación comercial.
- Comunicación.
- Empatía.
- Cordialidad.

Se observa que el proveedor entre más antiguo (mayor a 6 meses) califica como “muy satisfecho”; mientras que antes de este tiempo, de relación comercial, califican como “satisfecho”. Se podría pensar que a mayor tiempo de relación comercial se mejoran los resultados de las evaluaciones porque se genera mayor conocimiento de ambas partes (Ver tablas: 57, 58, 59, 60, 61, 62 y 63; y gráfica 34).

Gráfica 34. Razones que motivaron a tomar los servicios de SST INTEGRAL por parte de los proveedores



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

○ **Proyección comercial con SST INTEGRAL.**

Esta variable indagó acerca de la disposición del proveedor para continuar manteniendo la relación comercial con SST INTEGRAL.

Tabla 64. Proyección comercial con SST INTEGRAL

CONTINUACIÓN RELACIÓN COMERCIAL CON SST	No.	%
SI	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

El 100% de los proveedores está dispuesto a mantener la relación comercial con SST INTEGRAL (ver tabla 64).

○ **Posibles alianzas estratégicas con SST INTEGRAL.**

Esta variable preguntó acerca del interés, o no, de tener alianzas estratégicas con SST INTEGRAL en algunas temáticas de interés empresarial.

Tabla 65. Posibles alianzas estratégicas con SST INTEGRAL

DISPOSICIÓN ALIANZA ESTRATÉGICA CON SST	SI	NO	SI (%)	NO (%)
OTRO TIPO DE ALIANZA	0	7	0,00	100,00
DESARROLLO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	0	7	0,00	100,00
MERCADEO Y PUBLICIDAD	1	6	14,29	85,71
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	2	5	28,57	71,43
PRESTACIÓN DE SERVICIOS CON EXCLUSIVIDAD	2	5	28,57	71,43
ALIANZA PARA DESARROLLO DE SERVICIOS	4	3	57,14	42,86

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 66. Calificación de mercadeo y publicidad cruzada con el tiempo de relación comercial

MERCADEO Y PUBLICIDAD	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	28,57	2	28,57	2	28,57	6	85,71
SI	0	0,00	0	0,00	1	14,29	1	14,29
TOTAL	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes particulares de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 67. Calificación de investigación y desarrollo cruzada con el tiempo de relación comercial

INVESTIVACIÓN Y DESARROLLO	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	28,57	2	28,57	1	14,29	5	71,43
SI	0	0,00	0	0,00	2	28,57	2	28,57
TOTAL	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 68. Calificación prestación de servicios con exclusividad cruzada con el tiempo de relación comercial

SERVICIOS CON EXCLUSIVIDAD	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	28,57	2	28,57	1	14,29	5	71,43
SI	0	0,00	0	0,00	2	28,57	2	28,57
TOTAL	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

Tabla 69. Calificación de alianza para desarrollo de servicios cruzada con el tiempo de relación comercial

ALIANZA PARA SERVICIOS	0-2 MESES	%	5-6 MESES	%	6 MESES O MÁS	%	TOTAL	%
NO	2	28,57	0	0,00	1	14,29	3	42,86
SI	0	0,00	2	28,57	2	28,57	4	57,14
TOTAL	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

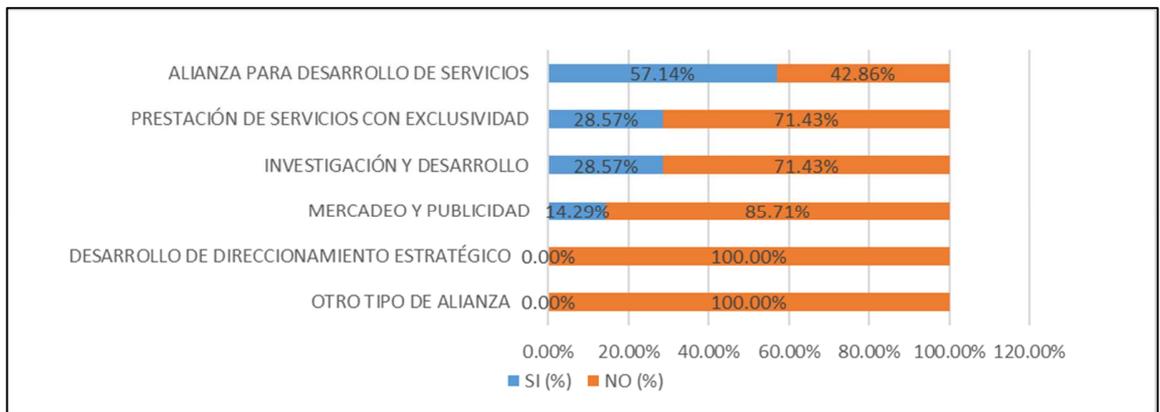
Se concluye que las empresas proveedoras (el 100%) no tienen ningún interés en participar en estrategias de desarrollar direccionamientos estratégicos conjuntos; sin embargo, si estarían interesadas en trabajar de forma otras variables de estrategia como:

- Desarrollo de servicios conjunto
- Prestación de servicios con exclusividad
- Investigación y desarrollo conjunto
- Mercadeo y publicidad conjunto

Y se observa en el análisis cruzado con la variable de tiempo de relación comercial, que la medida que la empresa tiene mayor tiempo con SST INTEGRAL más se interesa por aceptar realizar estrategias conjuntas.

Ver tablas: 65, 66, 67, 68 y 69; y gráfica 35.

Gráfica 35. Posibles alianzas estratégicas con SST INTEGRAL



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de la empresa SST INTEGRAL

○ **Observaciones por parte de los proveedores de SST INTEGRAL**

Evaluar la posibilidad de centralizar en un solo sitio las diferentes pruebas que son practicadas por profesionales de diferentes áreas que normalmente requieren las empresas contratantes de los trabajadores.

1.7 ANÁLISIS DOFA

Tabla 70. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La misión, visión y valores institucionales no están acordes a la realidad de la empresa. • Falta fortalecer el análisis financiero • Falta un sistema de seguimiento y medición • No se tiene un sistema de descripción de procesos • Tiempo tardío en la emisión de las facturas • Deficiente Imagen Corporativa • Inexistencia de estrategias de mercadeo • No hay un portafolio de servicios acorde a necesidades de clientes • Asesoría insuficiente, según algunos clientes • Gestión de cartera insuficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio solicitado de valoraciones médicas post incapacidad • Servicio solicitado de valoraciones médicas para calificación de Pérdida de Capacidad Laboral • Servicio solicitado de valoración médica de seguimiento de Sistema de Vigilancia Epidemiológica • Servicio solicitado de visitas a Puestos de trabajo para reubicación laboral • Servicio solicitado de capacitaciones en higiene postural • Servicio solicitado de capacitaciones en manipulación adecuada de cargas • Servicio solicitado de capacitaciones en estilos de vida saludable • Alianzas estratégicas con proveedores con SST INTEGRAL • Alianzas con proveedores para desarrollos de servicios • Posibles alianzas con competidores (colegas del sector)
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal competente • Calidad de servicio • Diagnóstico especializado por sector productivo • Software de historias clínicas customizado • Conceptos médicos detallados • Atención al usuario • Confianza • Ubicación del consultorio para proveedores y clientes particulares • Confianza por parte de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de competencia en el sector • Disminución de tasa de empleo • Corrupción a nivel de contratación laboral • Incumplimientos legales por parte de empresas • Clientes afectados por la economía actual

Fuente: Elaboración propia del autor

2. DEBILIDADES Y ÁREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA.

2.1. ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y ÁREAS CRÍTICAS.

Del análisis realizado con la matriz DOFA y la posterior revisión realizada con la gerencia de la empresa SST INTEGRAL, se concluyó que de las 10 debilidades existentes, 6 son las principales debilidades y áreas críticas de la organización. Esta selección se realizó por votación de las 2 socias de SST INTEGRAL. Posteriormente, se definió a qué área pertenecía cada debilidad con el fin de asignarle un responsable y poder analizar cada una de las debilidades seleccionadas (ver tabla 71).

Tabla 71. Debilidades críticas seleccionadas

Área a la que pertenece la debilidad seleccionada	Debilidad seleccionada	Razón de la selección de la debilidad
Gerencia	La misión, visión y valores institucionales no están acordes a la realidad de la empresa.	Está demostrado que la planeación estratégica de la organización es la brújula para proyectar la empresa en los deseos de quienes la componen y el entendimiento de las partes interesadas, con el fin de evitar mantener un crecimiento estructurado y paulatino que esté siempre delineado por unas pautas que garanticen el enfoque real del negocio acorde a las capacidades del mismo. Y en SST INTEGRAL no fue visto en un comienzo con el debido cuidado que merecía.

Continuación de la tabla 71.

Gerencia	Falta fortalecer el análisis financiero	Las finanzas de la empresa aunque se consideran en las organizaciones pequeñas como solo el arte de administrar ingresos y egresos, tienen muchos componentes que permiten estar monitoreando el estado real de la salud financiera de la empresa, para de esta forma tomar acciones de forma más oportuna cuando se están presentando casos de iliquidez, falta de rentabilidad o necesidades de inversión por parte de terceros.
Gerencia	Falta un sistema de seguimiento y medición	Los sistemas de monitoreo organizacional, como los denominados cuadros de mando de indicadores, permiten supervisar de forma integral las áreas críticas de la organización; y la carencia de este tipo de metodologías de gerencia estratégica ha permitido estar operando sin tener claridad de las alertas permanentes que la empresa puede arrojar en cualquiera de los momentos de funcionamiento de la misma.

Continuación de la tabla 71.

Gerencia	No se tiene un sistema de descripción de procesos	Una de las premisas de los sistemas de gestión en la actualidad es la posibilidad de poder administrar por procesos las organizaciones, buscando facilitar la interacción, el control, el seguimiento y la efectividad de conjuntos de actividades críticas que pueden ser, en algunas ocasiones, las mismas denominadas áreas que posee la empresa como tal, pero que al final tienen una estructuración más estratégica que facilita el optimizar la realización de labores de la empresa, buscando siempre la aumentar la satisfacción de los clientes y las partes interesadas.
Ofertas y ventas	Estrategias de mercadeo	El mercadeo siempre será la vitrina comercial por excelencia de cualquier producto o servicio, razón por la cual debe ser planificada y ejecutada de forma consciente y adecuada acorde a las características de los clientes finales y del análisis del entorno del negocio en el cual se esté desempeñando la organización.

Continuación de la tabla 71.

Ofertas y ventas	No hay un portafolio de servicios acorde a necesidades de clientes	Los portafolios (brouchures) elaborados en imprentas (en material de buena calidad y con presentaciones llamativas) en esencia surgen como una necesidad inmediata para poder mostrar cuál es la diversidad de productos o servicios ofertados por el empresa, entre otra información que se desea compartir con los clientes de la empresa. Sin embargo, en muchas ocasiones no son pensados de forma holística y bien analizada, teniendo en cuenta las características reales del contexto interno y externo, motivo por el cual pierden la eficacia esperada muy rápidamente sin darse por enterada la empresa y evitan el poder ofrecer nuevas alternativas a los clientes que están buscando satisfacer necesidades que un comienzo no se habían identificado.
------------------	--	--

Continuación de la tabla 71.

Contabilidad	Gestión de cartera insuficiente	<p>Una de las labores más subestimadas en las organizaciones que recién comienza es la de cobrar de manera efectiva a los clientes, después de prestado un servicio o entregado un producto. No es habitual que las personas jurídicas (los clientes empresariales) tengan la práctica de pagar de forma inmediata por la prestación de un servicio, por el contrario tienen definidos tiempos de pago y procedimientos para este fin, que en muchas ocasiones el empresario que está iniciando no vislumbra y no comprende al comienzo de la actividad empresarial.</p> <p>De lo anterior, la gran importancia que tiene el saber prestar un muy buen servicio, pero más importante aún, saber recuperar de forma oportuna el dinero generado por la ejecución del mismo. Es decir, tanto cobrar como vender son artes que tienen que ir de la mano en todo momento por parte de cualquier empresa grande o pequeña, y especialmente en esta última.</p>
--------------	---------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia del autor

2.2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, CAUSAS, CONSECUENCIAS.

Para este análisis de causas se realizó un barrido utilizando la metodología de las 5 M's y se sumaron 2 M's o factores que a nivel de administración de empresas han venido tomando fuerza para el análisis de causas (ver tabla 72).

5 M's tradicionales: mano de obra, maquinaria (equipos), método, mediciones, medio ambiente. Y los dos factores adicionales son: dinero (money) y administración (management).

Tabla 72. Análisis de las debilidades con sus causas y consecuencias

Debilidad	Causas	Consecuencias
La misión, visión y valores institucionales no están acordes a la realidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Se construyeron sin una metodología adecuada con las partes interesadas.- No aportaron en la elaboración las partes interesadas.- Se creó a partir de modelos de empresas similares del mercado.	<ul style="list-style-type: none">- La cultura empresarial no se describe en su planeación estratégica.- Las partes interesadas no se identifican con la planeación estratégica documentada.- Los resultados esperados posiblemente no se cumplirán.

Continuación de la tabla 72.

<p>Falta fortalecer el análisis financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con una metodología de análisis financiero en la empresa. - No se tienen indicadores (mediciones) claves identificados en la empresa que orienten de manera efectiva el comportamiento en tiempo real de la misma. - No se posee un conocimiento estructurado del flujo de ingresos de la empresa. - La administración ha tenido un enfoque mucho más operativo y funcional de las actividades de la empresa, que del análisis financiero de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> - No generación de rentabilidad esperada al final del ejercicio, sin el conocimiento detallado del resultado. - Imposibilidad de tomar decisiones de forma oportuna, teniendo en cuenta la salud financiera de la empresa. - Ejecutar una administración enfocada en el servicio, pero dejando en un segundo plano el desempeño financiero de la empresa. - Al momento de requerir una inversión de capital de terceros (bancos o capitalistas interesados) no será fácil argumentar el estado financiero de la empresa.
<p>Falta un sistema de seguimiento y medición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con una metodología de análisis y monitoreo del desempeño de la empresa de forma periódica. - No se han definido cuáles son los indicadores (mediciones) más importantes de la empresa en sus diferentes áreas de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - No es posible definir cuáles son las áreas de la empresa que necesitan de atención especial, en el momento que se requiera. - No permite realizar seguimientos estratégicos por las partes interesadas de la empresa. - Al momento de requerir una inversión de capital de terceros (bancos o capitalistas interesados) no será fácil argumentar el estado general de la empresa.

Continuación de la tabla 72.

<p>No se tiene un sistema de descripción de procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se desconoce, por parte de la empresa, de una la metodología de implementación de un sistema de gestión por procesos. - No se ha invertido, a la fecha, en un servicio de asesoría que oriente en la implementación de este tipo de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con el modelo tradicional de áreas o departamentos, no permite analizar la empresa como un sistema que interactúa de forma sincronizada y sistémica, que es una de las principales características de los modelos de gestión por procesos. - Se dificulta el analizar con detalle las entradas y salidas de cada conjunto de actividades, mutuamente relacionadas (proceso), lo que disminuye la facilidad de implementar controles y mejoras más eficaces en las áreas críticas de la empresa.
<p>Tiempo tardío en la emisión de las facturas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene una persona destinada a la labor de cartera (realizar cobros). - No se ha definido un procedimiento de cobro a seguir, que defina responsables y tiempos. - No se tiene un indicador que mida la gestión de esta labor. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene un adecuado flujo de caja para la empresa. - Se afectan de forma rápida las finanzas de la empresa y la de sus socios.
<p>Deficiente imagen Corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene definido un plan de mercadeo para la empresa. - Los trabajos realizados a nivel de portafolio o tarjetas de presentación no fueron divulgados a las partes interesadas actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se genera un posicionamiento de la marca de la empresa. - Las partes interesadas no son testigos de los crecimientos y mejoras de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 72.

Inexistencia de estrategias de mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene definido un plan de mercadeo para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se genera un crecimiento constante de la empresa en lo que respecta a nuevos clientes. - No se genera un posicionamiento de la marca de la empresa. - Las partes interesadas no son testigos de los crecimientos y mejoras de SST INTEGRAL.
No hay un portafolio de servicios acorde a necesidades de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - No actualización de portafolio con base al conocimiento paulatino del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes desconocen la capacidad real de los servicios de la empresa. - Se limita el crecimiento de la empresa SST INTEGRAL.
Mejorar asesoría.	<ul style="list-style-type: none"> - No se había identificado como un punto a mejorar con los clientes. - No se había consultado a los clientes qué aspectos se necesitaban fortalecer. - No se cuenta con una herramienta y/o metodología para recibir retroalimentación de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes perciben aspectos por mejorar que al no ser indagados se convierten en insatisfacciones no resueltas. - Posible pérdida de clientes en corto y mediano plazo.

Continuación de la tabla 72.

<p>Fortalecer el proceso de cartera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se visualizó en un comienzo como un aspecto vital para garantizar la salud financiera de la empresa. - No se tienen un procedimiento definido para la realización de cobros a clientes empresariales (responsables y tiempos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los pagos se generan de forma tardía. - Se afecta el flujo de caja de la empresa. - Se genera iliquidez al momento de pagar a proveedores. - Genera pasivos en los estados financieros con los socios (préstamos de socios) de forma constante para dar cumplimiento a las obligaciones financieras de la empresa. - Algunos clientes también perciben problemas en sus estados financieros para cerrar los ejercicios contables de forma oportuna y coherente con los periodos en que se causan los gastos.
<p>Conocimiento del direccionamiento estratégico por las partes interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se elaboró de forma rápida y no bien asesorada la publicidad para mercadear la empresa y se plasmó información que no describe en su totalidad a la empresa, acorde a lo esperado. - Se copiaron modelos de planeación estratégica de negocios similares existentes en el entorno. - No se magnificó, en su momento, la importancia que tiene la elaboración de una planeación estratégica empresarial para la proyección del negocio en el tiempo, de forma planificada y estratégica. - No se invirtió en una asesoría para la implementación de la planeación estratégica de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización crece de forma desorganizada sin tener una identidad que oriente la proyección de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. - Las partes involucradas no se sienten identificadas con la planeación estratégica de la empresa y esto genera, en el corto o mediano plazo, la inconformidad entre sus socios con el desempeño de la misma.

Fuente: Elaboración propia del autor

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL.

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNO.

3.1.1 Direccionamiento estratégico de la planeación estratégica

Tabla 73. Propuesta de direccionamiento estratégico de la planeación estratégica

Estrategia	Objetivo	Actividades	Tareas	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Redefinir la misión de la empresa SST INTEGRAL	Ajustar o crear nuevamente la planeación estratégica de la empresa, con el fin de alinearla con su realidad actual y los propósitos vigentes de la empresa.	Socializar los resultados del análisis del contexto externo e interno de la presente investigación con los integrantes de la empresa SST INTEGRAL.	- Elaborar cronograma de trabajo para redefinir la planeación estratégica.	(Actividades realizadas / actividades programadas) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 73.

			- Realizar reunión con las socias de la empresa y los colaboradores internos que interactúan de forma permanente en la empresa, para compartir la investigación realizada y definir acciones a seguir.	(Personas que participan / total de personas que componen la empresa SST INTEGRAL) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
Establecer objetivos de largo plazo.	Ajustar o crear nuevamente la planeación estratégica de la empresa, con el fin de alinearla con su realidad actual y los propósitos vigentes de la empresa.	Socializar los resultados del análisis del contexto externo e interno de la presente investigación con los integrantes de la empresa SST INTEGRAL.	- Elaborar cronograma de trabajo para redefinir la planeación estratégica.	(Actividades realizadas / actividades programadas) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 73.

			<p>- Realizar reunión con las socias de la empresa y los colaboradores internos que interactúan de forma permanente en la empresa, para compartir la investigación realizada y definir acciones a seguir</p>	<p>(Personas que participan / total de personas que componen la empresa SST INTEGRAL) x 100</p>	<p>- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.</p>	<p>Octubre 31 de 2018</p>	<p>Gerente de SST INTEGRAL.</p>
--	--	--	--	---	--	---------------------------	---------------------------------

Continuación de la tabla 73.

Redefinir la visión de SST INTEGRAL	Ajustar o crear nuevamente la planeación estratégica de la empresa, con el fin de alinearla con su realidad actual y los propósitos vigentes de la empresa.	Socializar los resultados del análisis del contexto externo e interno de la presente investigación con los integrantes de la empresa SST INTEGRAL.	- Elaborar cronograma de trabajo para redefinir la planeación estratégica.	(Actividades realizadas / actividades programadas) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
			- Realizar reunión con las socias de la empresa y los colaboradores internos que interactúan de forma permanente en la empresa, para compartir la investigación realizada y definir acciones a seguir.	(Personas que participan / total de personas que componen la empresa SST INTEGRAL) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 73.

Redefinir los valores institucionales de SST INTEGRAL	Ajustar o crear nuevamente la planeación estratégica de la empresa, con el fin de alinearla con su realidad actual y los propósitos vigentes de la empresa.	Socializar los resultados del análisis del contexto externo e interno de la presente investigación con los integrantes de la empresa SST INTEGRAL.	- Elaborar cronograma de trabajo para redefinir la planeación estratégica.	(Actividades realizadas / actividades programadas) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
			- Realizar reunión con las socias de la empresa y los colaboradores internos que interactúan de forma permanente en la empresa, para compartir la investigación realizada y definir acciones a seguir	(Personas que participan / total de personas que componen la empresa SST INTEGRAL) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 73.

Elaborar un política de gestión para SST INTEGRAL	Ajustar o crear nuevamente la planeación estratégica de la empresa, con el fin de alinearla con su realidad actual y los propósitos vigentes de la empresa.	Socializar los resultados del análisis del contexto externo e interno de la presente investigación con los integrantes de la empresa SST INTEGRAL.	- Elaborar cronograma de trabajo para redefinir la planeación estratégica.	(Actividades realizadas / actividades programadas) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
			- Realizar reunión con las socias de la empresa y los colaboradores internos que interactúan de forma permanente en la empresa, para compartir la investigación realizada y definir acciones a seguir	(Personas que participan / total de personas que componen la empresa SST INTEGRAL) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Fuente: Elaboración propia del autor

3.1.2 Direccionamiento estratégico de mercadeo

Tabla 74. Propuesta de direccionamiento estratégico de mercadeo

Estrategia	Objetivo	Actividades	Tareas	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Definir un plan de mercadeo estratégico	Orientar a la empresa hacia oportunidades existentes y futuras respecto a los clientes actuales y potenciales de la empresa.	Reestructurar el portafolio actual de servicios de la empresa.	Ampliar las alternativas de servicios a ofrecer. Actualmente, se tienen 12 servicios en el portafolio y se identificó un abanico de 31 posibles servicios.	Nueva cantidad de servicios a ofertar/Servicios que existían en el portafolio) x 100	- Socias de la empresa SST INTERGAL. - Portafolio. - Material publicitario.	Noviembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
	Identificar los valores diferenciales de la empresa con el fin de mostrar porque vale la pena tener relaciones con SST INTEGRAL.	Extraer los valores diferenciales identificados en el presente trabajo de investigación.	Revisar los análisis de la encuesta realizada a clientes empresariales y tomar los valores diferenciales más representativos.	Cantidad de valores diferenciales identificados, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado.	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 74.

			Revisar los análisis de la encuesta realizada a clientes particulares y tomar los valores diferenciales más representativos.	Cantidad de valores diferenciales identificados, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado.	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
		Identificar nuevos posibles valores diferenciales de la empresa.	Evaluar nuevos valores diferenciales que se puedan ofrecer por la empresa y que estén en línea con la planeación estratégica de la misma.	Cantidad de valores diferenciales identificados, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado.	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
	Ampliar cobertura de prestación de servicios de la empresa.	Evaluar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de servicios.	Analizar el resultado de las encuestas realizadas en el presente trabajo e identificar posibles nuevos servicios	(Personas que participan / total de personas que componen la empresa SST INTEGRAL) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 74.

			Realizar reuniones de innovación con el equipo de trabajo de SST INTEGRAL, incluyendo las personas de Staff.	(Número de ideas innovadoras identificadas / total de reuniones realizadas) x 100	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas. 	Diciembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
--	--	--	--	---	--	----------------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia del autor

3.1.3 Direccionamiento estratégico de las áreas o procesos que la componen

Tabla 75. Propuesta de direccionamiento estratégico de las áreas o procesos que la componen

Estrategia	Objetivo	Actividades	Tareas	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Implementar un sistema de gestión de calidad básico, basado en una norma de gestión por procesos (NTC 6001 o ISO NTC 9001).	Organizar la empresa con un modelo de gestión que abarque todos los procesos de la empresa con un enfoque estratégico para la gestión.	Definir cuáles son las áreas que realmente están involucradas en la empresa y analizarlas con un modelo por procesos	Realizar reuniones (talleres de trabajo) con las partes internas involucradas de SST INTEGRAL y estructurar cada uno de los procesos que enmarcan el funcionamiento de la empresa.	(Número de procesos definidos / total de áreas actuales de la organización) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Diciembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.

Continuación de la tabla 75.

		Identificar los componentes de cada área mediante la metodología de mapas de procesos.	Realizar un análisis de los procesos a través de metodología SIPOC y describir de forma sistémica la relación entre los procesos, para elaborar el respectivo mapa de procesos de la empresa.	(Número de procesos analizados / total de procesos identificados) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Diciembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.
		Estandarizar (documentar) los procedimientos y formatos requeridos en la empresa.	Definir cuáles son los procedimientos más importantes para documentar y crear los registros que estos procedimientos generan.	(Número de procesos con documentación estandarizada / total de procesos de la empresa) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Salón de reuniones. - Computador. - Tablero para plasmas lluvias de ideas.	Marzo 31 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.
		Dar cumplimiento a los requisitos por proceso.	Leer la norma a implementar y hacer un barrido de esta contra el hacer (ejecución) de la empresa.	(Número de procesos evaluados / total de procesos de la empresa) x 100	- Norma a implementar.	Abril 30 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.

Continuación de la tabla 75.

		Definir una metodología que permita realizar un seguimiento a los indicadores más representativos de la empresa.	Implementar un "cuadro de mando integral".	(Número de procesos evaluados / total de procesos de la empresa) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Computador.	Abril 30 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.
		Realizar una primera auditoría interna de diagnóstico para evaluar el estado de los procesos.	Elaborar un programa (cronograma) de auditorías internas.	(Total de procesos programados / total de procesos de la empresa) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Computador.	Abril 30 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.
			Ejecutar las auditorías programadas.	(Total de procesos auditados / total de procesos de la empresa) x 100	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Asesor externo.	Mayo 31 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.

Fuente: Elaboración propia del autor

3.1.4 Direccionamiento estratégico interno financiero

Tabla 76. Propuesta de direccionamiento estratégico interno financiero

Estrategia	Objetivo	Actividades	Tareas	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Definir un plan financiero básico para la empresa.	Permitir analizar de forma oportuna el estado financiero de la empresa.	Establecer políticas para el análisis periódico de la información financiera.	Definir los informes financieros que se deben emitir por cada periodo causado.	Cantidad de informes que se deben emitir por periodo causado.	- Contadora de la empresa. - Computador. - Libros contables de la empresa.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL. Contadora de la empresa.
			Realizar reunión con la contadora de la empresa y establecer fechas de entrega de la información de cada periodo financiero causado.	(Informes entregados a tiempo según cronograma / total de informes a entregar) x 100	- Contadora de la empresa. - Computador. - Libros contables de la empresa.	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL. Contadora de la empresa.
	Facilitar la visualización de inversión en la empresa.	Analizar qué métodos de proyección de estados financieros se desean realizar.	Elaborar proyecciones financieras de corto y mediano plazo, con varios escenarios alternativos.	(Número de proyecciones realizadas/ total de proyecciones definidas) x 100	- Contadora de la empresa. - Computador. - Libros contables de la empresa.	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL. Contadora de la empresa.

Continuación de la tabla 76.

	Evitar el pago de multas por no tener la información financiera de forma inmediata.	Evaluar con la contadora de la empresa cuál es la información que se debe mantener y definir cuál es la necesidad de esta.	Actualizar los informes acordados, desde el inicio de la empresa, hasta la última fecha que sea posible.	(Informes entregados / total de informes que se deben tener) x 100	- Contadora de la empresa. - Computador. - Libros contables de la empresa.	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL. Contadora de la empresa.
--	---	--	--	--	--	----------------------	--

Fuente: Elaboración propia del autor

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON LOS CLIENTES.

Tabla 77. Propuesta de direccionamiento estratégico con los clientes

Estrategia	Objetivo	Actividades	Tareas	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Implementar un programa de fidelización de clientes	Mantener los clientes que a la fecha están con la empresa.	Implementar un procedimiento de voz del cliente	Estudiar cuáles son los modelos y metodologías para capturar la voz del cliente.	Número de metodologías evaluadas, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado.	- Bibliografía de voz del cliente (física y on line).	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.
			Documentar un procedimiento de voz del cliente, acorde a las necesidades y características de la empresa.	Procedimiento documentado, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado.	Computador	Diciembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.
			Divulgar con los clientes la implementación del procedimiento de voz del cliente.	(Número de clientes informados / total de clientes definidos) x 100	Computador, Correo electrónico o correspondencia.	Diciembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 77.

		Retroalimentar al cliente de las mejoras implementadas para satisfacer los clientes con base en la información obtenida.	Elaborar informe de los principales hallazgos encontrados por semestre con cada cliente y plantear planes de acción de mejora que sean compartidos hacia los clientes (cuando aplique).	Informe de voz del clientes, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	Computador, Correo electrónico o correspondencia.	Enero 15 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL.
		Incrementar el conocimiento de los clientes y de sus procesos operativos (misionales)	Elaborar y gestionar cronograma de visitas periódicas a la empresa (acordadas con los clientes) para evaluar necesidades que se identifiquen en los recorridos realizados en la operación de los clientes.	Visitas realizadas a empresas, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	Médico laboral, Transporte	Octubre 31 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Fuente: Elaboración propia del autor

3.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON PROVEEDORES.

Tabla 78. Propuesta de direccionamiento estratégico con proveedores

Estrategia	Objetivo	Actividades	Tareas	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Gestionar alianzas comerciales con proveedores	Mejorar la prestación de servicios por parte de SST INTEGRAL, a través de alternativas de integración vertical hacia atrás	Identificar qué necesidades tienen los clientes respecto a la prestación de servicios que se tienen tercerizados por parte de SST INTEGRAL, como es el caso de los exámenes complementarios.	Enviar una encuesta a clientes empresariales, en la cual se diligencie por parte de algunos de los empleados que hayan requerido exámenes complementarios para los exámenes periódicos ocupacionales, y tratar de identificar qué factores quisieran ver mejorados en la realización de estos exámenes complementarios.	Necesidades identificadas, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Computador.	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 78.

			Elaborar informe consolidado, con las mejoras que quisieran ver los clientes que acceden a los exámenes complementarios	Informe consolidado, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Colaboradores de SST INTEGRAL. - Computador.	Diciembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
		Solicitar a los proveedores los proveedores de exámenes complementarios mejoras en los aspectos en que los clientes hayan manifestado necesidad de mejora.	Realizar reuniones con cada uno de los proveedores y evaluar las necesidades que los clientes manifiestan para quedar "muy satisfechos" con el servicio.	(Reuniones realizadas con los proveedores definidos / total de proveedores identificados) x 100	- Gerente de SST INTEGRAL. - Informe consolidado. - Transporte.	Enero 30 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL.
		Estructurar un seguimiento al desempeño de los proveedores estratégicos de la empresa (servicios de exámenes complementarios).	Definir cuáles son los proveedores más críticos en la prestación del servicio de SST INTEGRAL, como lo son los exámenes complementarios	Proveedores críticos identificados, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Computador.	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 78.

			Implementar un procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores.	Procedimiento implementado, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Asesor externo.	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
	Optimizar los costos operacionales y generar relaciones estratégicas de mayor tiempo, especialmente en lo que respecta a exámenes complementarios.	Identificar cuáles son los proveedores críticos para la prestación de los servicios de SST INTEGRAL.	Listar todos los productos y servicios críticos que se requieren para el funcionamiento de SST INTEGRAL e identificar los posibles proveedores que los podrían prestar.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Asesor externo.	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
		Realizar negociaciones con los proveedores mejor calificados para prestar los servicios de la empresa.	Crear una lista de chequeo para calificar varios aspectos importantes en la prestación de servicios de proveedores.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Asesor externo.	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 78.

			Solicitar cotizaciones (mínimo 2 cotizaciones) de los proveedores que puedan prestar servicios a SST INTEGRAL.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Computador. - Correo electrónico.	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
			Ejecutar reuniones con los gerentes de las empresas proveedoras seleccionadas.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Computador. - Correo electrónico.	Diciembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Fuente: Elaboración propia del autor

3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON LA COMPETENCIA.

Tabla 79. Propuesta de direccionamiento con la competencia

Estrategia	Objetivo	Actividades	Tareas	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Evaluar alianzas estratégicas con competidores del sector	Cumplir con los resultados esperados por las partes internas interesadas de la empresa.	Elaborar un plan de negocios esperado para la alianza estratégica.	Construir un plan de negocios teniendo en cuenta el nuevo alcance de la alianza estratégica comercial.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Colaboradores de SST INTEGRAL. - Asesor externo	Diciembre 15 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.
			Realizar reuniones con las partes interesadas e identificar cuáles son los intereses esperados al realizar una alianza estratégica.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Colaboradores de SST INTEGRAL. - Plan de negocios. - Transporte.	Enero 30 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL.
	Mejorar la prestación del servicio, teniendo en cuenta las fortalezas de las empresas que se integren en la alianza.	Identificar cuáles son las fortalezas que se quieren complementar SST INTEGRAL.	Realizar reuniones con las partes internas e identificar cuáles son las fortalezas que se necesitan fortalecer.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Colaboradores de SST INTEGRAL. - Asesor externo	Noviembre 30 de 2018	Gerente de SST INTEGRAL.

Continuación de la tabla 79.

		Definir cuáles son las empresas estratégicas para realizar las alianzas.	Realizar una investigación de mercados enfocada en conocer cuáles serían las empresas candidatas para gestionar las alianzas estratégicas.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Coladores de SST INTEGRAL. - Trabajo de investigación realizado (el presente trabajo). - Asesor externo.	Enero 30 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL. Asesor externo.
		Concretar las alianzas estratégicas que la empresa identifique factibles.	Realizar reuniones con los gerentes de las empresas con las cuales se desea concretar alianzas empresariales estratégicas.	Tarea realizada, cumpliendo el cronograma de trabajo estipulado	- Gerente de SST INTEGRAL. - Transporte. - Abogado asesor.	Mayo 31 de 2019	Gerente de SST INTEGRAL.

Fuente: Elaboración propia del autor

4. CONCLUSIONES

- El plan de negocios en una empresa que está iniciando es un factor de alta importancia para determinar de forma inicial un conocimiento básico de la empresa que se está conformando
- Cuando los socios (socias, para el presente caso) poseen intereses diferentes del negocio, se puede afectar la implementación del direccionamiento estratégico de la empresa e inclusive la continuidad de la misma.
- La planeación estratégica inicial (misión, visión y valores institucionales) que se elaboró para el portafolio de servicios para ser usada como un medio de mercadeo, fue creada sin haber tenido una metodología de construcción adecuada.
- Para elaborar de forma correcta la planeación estratégica de la empresa es necesario tener en cuenta todas las partes interesadas.
- El no contar con una descripción detallada de las áreas de la empresa y la descripción de las funciones de quienes desempeñan labores en la misma genera que existan dudas en el “hacer” y que no se logren los objetivos esperados por todas las partes interesadas.
- La información financiera en SST INTEGRAL no era un elemento de análisis periódico, para el seguimiento y la toma de decisiones; ya que no se tuvo disponibilidad de esta información durante el tiempo de la investigación.
- Según el análisis del contexto, a pesar de los muchos competidores que están en el mercado de Pereira y Dosquebradas, aún existe la oportunidad de crecer en el negocio de la medicina ocupacional.
- Por la normatividad cada vez más exigente en la implementación de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en cada una de las empresas que se constituyen, es necesario contar con la asesoría y soporte de médicos especialistas en seguridad y salud en el trabajo.

- Los valores diferenciales que fueron identificados en la investigación fueron: calidad en el servicio, atención hacia el usuario y los conceptos médicos detallados.
- Se identificó un valor diferencial adicional, que no se había visto como tal: la visita que la médica laboral realiza en las empresas con las cuales tiene relaciones comerciales, lo que agrega más valor en las valoraciones médicas ocupacionales.
- Los tiempos de emisión de factura fue uno de los temas que se identificó como debilidad importante en la empresa, motivo por el cual se corrigió sin preámbulo alguno cuando se informó a la gerencia de la empresa.
- De los aspectos estratégicos que se consideraron necesarios de fortalecer en el corto plazo, se identificaron: las estrategias de mercadeo, la imagen corporativa, la asesoría y la cantidad de servicios ofrecidos en el portafolio.
- Por tratarse de una empresa joven y que está en proceso de crecimiento requiere de inversión para poder tener todos los recursos necesarios para mantenerse en el mediano y largo plazo.
- La ubicación no fue un factor importante para los clientes empresariales, quienes generan la mayor parte de los ingresos de SST INTEGRAL.
- Tener la oportunidad de conocer una PYME en plena fase inicial de creación y desarrollo le permitió al investigador identificar muchos aspectos que se omiten al momento de crear empresa y que son factores que se deberían considerar antes de comenzar un negocio.
- La planeación y gestión estratégica de las empresas es de vital importancia antes, durante y después de su creación. Esto, ratifica la gran importancia de la especialización que se realizó, porque facilita muchos procesos empresariales, profesionales y personales.

5. RECOMENDACIONES

- Definir de forma prioritaria definir cuáles son los planes de negocio, de cada una de las socias, y considerar la conveniencia de continuar, o no, con la sociedad.
- Estructurar una planeación estratégica que ofrezca un norte real y estratégico a la empresa.
- Realizar una nueva evaluación complementaria de contexto externo e interno de la organización, debido a que los momentos económicos de las empresas son cada vez más cambiantes en el corto plazo.
- Invertir en temas de conocimiento e innovación, a través de la consultoría empresarial contratada; o aprovechar más las relaciones con las universidades y centros de educación, a través de prácticas y pasantías.
- Establecer reuniones a intervalos planificados para dedicar tiempo a la planeación y seguimiento, en todo lo referente al desempeño de la empresa.
- Fortalecer el concepto de valores diferenciales en la prestación de servicios de la empresa y especialmente prestar atención las visitas médicas laborales para conocer los procesos productivos (o de servicios).
- Priorizar en el trabajo de planeación estratégico de la empresa, en lo que respecta a los temas financieros y de mercadeo, ambos son vitales para dar pasos más seguros en la expansión del negocio.
- Analizar una posible reubicación de la empresa, con el fin de reducir costos operacionales, teniendo presente que los proveedores están sujetos a la ubicación de la prestación del servicio.
- Evaluar la posibilidad de llevar a cabo alianzas estratégicas empresariales que permitan a la empresa lograr con mayor facilidad los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría. Metodología – Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. 10ª edición. Bogotá: 3R Editores, 2008.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª edición. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: PEARSON Educación, 2003.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición revisada 2000 - 38ª impresión. México: Grupo Editorial Patria, 2008. Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios - Falta de recursos, mala administración y conflictos entre los socios, otras causantes del fracaso.

Periódico El Tiempo. “Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios - Falta de recursos, mala administración y conflictos entre los socios, otras causantes del fracaso”. [En línea]. [Recuperado el 04 de Octubre de 2017] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>).

Página web Cámara de Comercio de Pereira, Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas. “Estudio primer trimestre del 2018”. [En línea]. [Recuperado el 11 de Diciembre de 2017] Disponible en:

<https://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/21/investigaciones-socioeconomicas/>

Página web de centros médicos y hospitales. “Medicina del trabajo y medicina laboral”. [En línea]. [Recuperado el 31 de Mayo de 2018] Disponible en:

<https://centrosmedicosyhospitales.com/colombia/Risaralda/PEREIRA/independientes/MEDICINA+DEL+TRABAJO+Y+MEDICINA+LABORAL>

Páginas amarillas de Pereira. Sección médicos. Edición impresa 2017-2018.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta de percepción del cliente empresarial

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

La presente encuesta se ha diseñado con el fin de conocer y analizar la percepción que tienen los clientes de la empresa SST INTEGRAL.

Esta se realiza debido a que actualmente se está construyendo el direccionamiento estratégico de la empresa y es de gran importancia conocer, de primera mano, algunas respuestas de los clientes, acerca del conocimiento que se tiene de SST INTEGRAL y la percepción que se tiene de sus servicios; con el fin de poder afianzar la relación que existe entre las partes.

La primera parte de la encuesta consta de información general de la empresa que diligencia la encuesta.

La segunda parte contiene una serie de preguntas (cerradas y abiertas) que servirán para el análisis.

Información de la empresa encuestada

Nombre de la empresa:						
Número de empleados (marcar con una X):	Menor a 10	Entre 11 y 30	Entre 31 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Mayor a 201
Nombre de quien diligencia la encuesta:						
Cargo:						

Preguntas cerradas (favor marcar con una X).

Conocimiento de la empresa SST INTEGRAL	SI		NO			
¿Conoce el portafolio de servicios de SST INTEGRAL?						
¿Conoce la misión de SST INTEGRAL?						
¿Conoce la visión de SST INTEGRAL?						
¿Conoce la política de SST INTEGRAL?						
Tiempo de relación comercial con SST INTEGRAL	Marcar con una X					
0-2 meses						
3-4 meses						
5-6 meses						
6 meses o más						
Cantidad de servicios prestados por parte de SST INTEGRAL durante el último año	Marcar con una X					
0-10 servicios						
11-20 servicios						
21 servicios o más						
Servicios que le presta SST INTEGRAL y calificación de los mismos (si la respuesta es "Si")	Si	No	Muy satisfecho	Satisfecho	Mediamente satisfecho	Insatisfecho
Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, con énfasis osteomuscular.						
Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, con énfasis en trabajos en alturas.						
Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, con énfasis en manipulación de alimentos.						
Exámenes médicos ocupacionales periódicos, con énfasis osteomuscular.						
Exámenes médicos ocupacionales periódicos, con énfasis en trabajos en alturas.						
Exámenes médicos ocupacionales periódicos, con énfasis en manipulación de alimentos.						
Exámenes médicos ocupacionales de retiro.						
Exámenes complementarios (Visiometrías, Optometrías, Audiometrías, Espirometrías, Laboratorio clínico).						
Variables del servicio	Muy satisfecho	Satisfecho	Mediamente satisfecho	Insatisfecho	Otro:	Cuál?
¿Cuál es la percepción de la calidad de los servicios que ha recibido de SST INTEGRAL?						
¿Cómo se siente con la atención de las personas que los atienden en SST INTEGRAL?						
¿Cómo se siente con respecto al tiempo de atención durante la prestación de los servicios?						
¿El lugar de ubicación de SST INTEGRAL es adecuado?						
¿Confianza en SST INTEGRAL?						
¿Tiempos en la emisión de la facturación?						
¿Solución a inconvenientes o situaciones imprevistas?						

¿Le interesaría tomar alguno de los siguientes servicios?	Si		No			
Psicología ocupacional.						
Valoraciones médicas ocupacionales post incapacidad.						
Valoraciones médicas ocupacionales para calificación de pérdida de capacidad ocupacional y laboral.						
Valoraciones médicas ocupacionales de seguimiento de programas de vigilancia epidemiológica.						
Visitas a puesto de trabajo para reubicaciones laborales.						
Diseño, documentación y asesoría en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.						
Diseño, documentación, asesoría en la implementación y seguimiento de programas de vigilancia epidemiológica.						
Capacitación en estilos de vida saludable.						
Capacitación en higiene postural.						
Capacitación en manipulación adecuada de cargas.						
Capacitación en conservación visual.						
Capacitación en conservación auditiva.						
Inspecciones de seguridad en riesgo ergonómico.						
Inspecciones de seguridad en riesgo auditivo.						
Inspecciones de seguridad en elementos de protección personal.						
Asesoría en la elaboración de la Matriz de Identificación de Peligros, Evaluación y Valoración de Riesgos.						
Capacitación en el uso adecuado y selección de elementos de protección personal.						
Asesoría en la elaboración de la Matriz de Elementos de Protección Personal.						
Inspección de puestos de trabajo.						
Análisis de puestos de trabajo.						
Asesoría en el diseño, implementación y seguimiento de planes de emergencia.						
Asesoría en el diseño y actualización de Matriz Legal en Seguridad y Salud en el Trabajo.						
Diagnóstico de Riesgo Psicosocial.						
Otro, ¿cuál?:						
¿Qué razones han motivado a su empresa a continuar solicitando los servicios de SST INTEGRAL? En caso de que le aplique el concepto, cómo lo evaluaría?	Si	No	Muy satisfecho	Satisfecho	Mediamente satisfecho	Insatisfecho
Calidad del servicio.						
Respeto.						
Buena atención al usuario.						
Confianza.						
Facilidad en acceder a los servicios.						
Rapidez en la respuesta.						
Por la ubicación del consultorio.						
Conceptos médicos detallados.						
Otro, ¿cuál?:						

¿De acuerdo con su conocimiento del mercado y con la satisfacción (o insatisfacción) con el servicio, cómo le parecen los precios que tienen los servicios prestados por SST INTEGRAL?	Si	No
Muy altos.		
Altos.		
Justos.		
Bajos.		
Muy bajos.		
¿Qué aspectos considera debe mejorar la empresa SST INTEGRAL?	Si	No
Buena atención al usuario.		
Cumplimiento en los horarios de atención.		
Mayor cantidad de servicios en el portafolio.		
Asesoría.		
Calidad del servicio.		
Agilidad en la solución de problemas.		
Imagen corporativa.		
Estrategias de mercadeo.		
Ubicación.		
Otro, ¿cuál?: _____		
¿Por qué medios se enteró de los servicios de SST INTEGRAL?	Si	No
Voz a voz (referencia).		
Correo con portafolio de servicios.		
Llamada telefónica.		
Visita a la empresa.		
Otro, ¿cuál?: _____		

Observaciones o recomendaciones que quiera exponer a SST INTEGRAL:

Fuente: Elaboración propia del autor

Anexo B. Encuesta de percepción del cliente particular

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

La presente encuesta se ha diseñado con el fin de conocer y analizar la percepción que tienen los clientes de la empresa SST INTEGRAL.

Esta se realiza debido a que actualmente se está construyendo el direccionamiento estratégico de la empresa y es de gran importancia conocer, de primera mano, algunas respuestas de los clientes, acerca del conocimiento que se tiene de SST INTEGRAL y la percepción que se tiene de sus servicios; con el fin de poder afianzar la relación que existe entre las partes.

La primera parte de la encuesta consta de información general del cliente que diligencia la encuesta.

La segunda parte contiene una serie de preguntas (cerradas y abiertas) que servirán para el análisis.

Información del cliente encuestado

Nombre de quien diligencia la encuesta:

Preguntas cerradas (favor marcar con una X).

Conocimiento de la empresa SST INTEGRAL	SI		NO			
¿Conoce el portafolio de servicios de SST INTEGRAL?						
¿Conoce la misión de SST INTEGRAL?						
¿Conoce la visión de SST INTEGRAL?						
¿Conoce la política de SST INTEGRAL?						
¿Hace cuánto tiempo visitó a SST INTEGRAL?	Marcar con una X					
0-2 meses						
3-4 meses						
5-6 meses						
6 meses o más						
Servicios que le prestó SST INTEGRAL y calificación de los mismos (si la respuesta es "Si")	Si	No	Muy satisfecho	Satisfecho	Mediamente satisfecho	Insatisfecho
Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, con énfasis osteomuscular.						
Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, con énfasis en trabajos en alturas.						
Exámenes médicos ocupacionales de ingreso, con énfasis en manipulación de alimentos.						
Exámenes médicos ocupacionales periódicos, con énfasis osteomuscular.						
Exámenes médicos ocupacionales periódicos, con énfasis en trabajos en alturas.						
Exámenes médicos ocupacionales periódicos, con énfasis en manipulación de alimentos.						
Exámenes médicos ocupacionales de retiro.						
Exámenes complementarios (Visiometrías, Optometrías, Audiometrías, Espirometrías, Laboratorio clínico).						
Variables del servicio	Muy satisfecho	Satisfecho	Mediamente satisfecho	Insatisfecho	Otro:	Cual?
¿Cuál es la percepción de la calidad de los servicios que recibió de SST INTEGRAL?						
¿Cómo se sintió con la atención de las personas que lo atendieron en SST INTEGRAL?						
¿Cómo se sintió con respecto al tiempo de atención durante la prestación de los servicios?						
¿El lugar de ubicación de SST INTEGRAL es adecuado?						
¿Confianza en SST INTEGRAL?						

¿Le interesaría tomar alguno de los siguientes servicios?	Si		No			
Psicología ocupacional.						
Valoraciones médicas ocupacionales post incapacidad.						
Valoraciones médicas ocupacionales para calificación de pérdida de capacidad ocupacional y laboral.						
Valoraciones médicas ocupacionales de seguimiento de programas de vigilancia epidemiológica.						
Visitas a puesto de trabajo para reubicaciones laborales.						
Diseño, documentación y asesoría en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.						
Diseño, documentación, asesoría en la implementación y seguimiento de programas de vigilancia epidemiológica.						
Capacitación en estilos de vida saludable.						
Capacitación en higiene postural.						
Capacitación en manipulación adecuada de cargas.						
Capacitación en conservación visual.						
Capacitación en conservación auditiva.						
Inspecciones de seguridad en riesgo ergonómico.						
Inspecciones de seguridad en riesgo auditivo.						
Inspecciones de seguridad en elementos de protección personal.						
Asesoría en la elaboración de la Matriz de Identificación de Peligros, Evaluación y Valoración de Riesgos.						
Capacitación en el uso adecuado y selección de elementos de protección personal.						
Asesoría en la elaboración de la Matriz de Elementos de Protección Personal.						
Inspección de puestos de trabajo.						
Análisis de puestos de trabajo.						
Asesoría en el diseño, implementación y seguimiento de planes de emergencia.						
Asesoría en el diseño y actualización de Matriz Legal en Seguridad y Salud en el Trabajo.						
Diagnóstico de Riesgo Psicosocial.						
Otro, ¿cuál?: _____						
¿Qué razones le motivaron a tomar los servicios de SST INTEGRAL? En caso de que le aplique el concepto, cómo lo evaluaría?	Si	No	Muy satisfecho	Satisfecho	Mediamente satisfecho	Insatisfecho
Calidad del servicio.						
Respeto.						
Buena atención al usuario.						
Confianza.						
Facilidad en acceder a los servicios.						
Rapidez en la respuesta.						
Por la ubicación del consultorio.						
Conceptos médicos detallados.						
Otro, ¿cuál?: _____						

¿De acuerdo con su conocimiento de otras empresas prestadoras del servicio y con la satisfacción (o insatisfacción) con el mismo, cómo le parecen los precios que tienen los servicios prestados por SST INTEGRAL?	Si	No
Muy altos.		
Altos.		
Justos.		
Bajos.		
Muy bajos.		
¿Qué aspectos considera debe mejorar la empresa SST INTEGRAL?	Si	No
Buena atención al usuario.		
Cumplimiento en los horarios de atención.		
Mayor cantidad de servicios en el portafolio.		
Asesoría.		
Calidad del servicio.		
Agilidad en la solución de problemas.		
Imagen corporativa.		
Estrategias de mercadeo.		
Ubicación.		
Otro, ¿cuál?:		
¿Por qué medios se enteró de los servicios de SST INTEGRAL?	Si	No
Voz a voz (referencia).		
Correo con portafolio de servicios.		
Llamada telefónica.		
Visita a la empresa.		
Otro, ¿cuál?:		
Observaciones o recomendaciones que quiera exponer a SST INTEGRAL:		

Fuente: Elaboración propia del autor

Anexo C. Encuesta de percepción del proveedor

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL PROVEEDOR

La presente encuesta se ha diseñado con el fin de conocer y analizar la percepción que tienen los proveedores de la empresa SST INTEGRAL.

Esta se realiza debido a que actualmente se está construyendo el direccionamiento estratégico de la empresa y es de gran importancia el saber de primera mano algunas respuestas de los proveedores, acerca del conocimiento que se tiene de SST INTEGRAL y la percepción que se tiene de la misma; con el fin de poder afianzar la relación que existe entre las partes.

La primera parte de la encuesta consta de información general de la empresa que diligencia la encuesta.

La segunda parte contiene una serie de preguntas (cerradas y abiertas) que servirán para el análisis esperado.

Información de la empresa encuestada

Nombre de la empresa:	
Actividad de la empresa:	
Ciudad:	
Dirección de la empresa:	
Número de empleados:	
Nombre de quien diligencia la empresa:	
Cargo:	
Correo (e-mail) de quien diligencia la encuesta:	
Fecha de diligenciamiento de la encuesta:	

Preguntas cerradas (favor marcar con una X).

Conocimiento de la empresa SST INTEGRAL	SI	NO
¿Conoce el portafolio de servicios de SST INTEGRAL?		
¿Conoce la misión, visión y política de SST INTEGRAL?		
Tiempo de relación comercial con SST INTEGRAL	Marcar con una X	
0-2 meses		
3-4 meses		
5-6 meses		
6 meses o más		
Cantidad de servicios prestados a SST INTEGRAL	Marcar con una X	
0-10 servicios		
11-20 servicios		
21 servicios o más		

¿Qué razones han motivado a su empresa a continuar siendo proveedor de SST INTEGRAL?	Marcar con una X (puede marcar varias respuestas)	
Cordialidad		
Empatía		
Confianza		
Buena comunicación		
Por la ubicación del consultorio		
Otro, ¿cuál?:		
¿Cómo califica la relación comercial entre su compañía y la empresa SST INTEGRAL?	Marcar con una X (puede marcar varias respuestas)	
Muy buena		
Buena		
Regular		
Mala		
Proyección de la relación comercial	SI	NO
¿Está dispuesta a continuar con una relación comercial con SST INTEGRAL?		
¿Estaría dispuesta a tener una alianza estratégica con SST INTEGRAL?		
Si la respuesta a la pregunta "¿estaría dispuesta a tener una alianza estratégica con SST INTEGRAL?" es si, por favor responda la siguiente pregunta.	Marcar con una X (puede marcar varias respuestas)	
¿Qué tipos de alianza considera viables?		
Desarrollo de servicios conjunto		
Investigación y desarrollo conjunto		
Prestación de servicios con exclusividad		
Mercadeo y publicidad conjunto		
Desarrollo de direccionamiento estratégico conjunto		
Otro, ¿cuál?:		

Observaciones o recomendaciones que quiera exponer a SST INTEGRAL:

--

Fuente: Elaboración propia del autor