

**Plan De Direccionamiento Estratégico, Empresa Laboratorio Diagnosticamos SAS,
División Ambiental**

Ignacio Antonio Gutiérrez Cuevas

Victoria Eugenia Gutiérrez Cuevas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Neiva, octubre 2020

**Plan De Direccionamiento Estratégico, Empresa Laboratorio Diagnosticamos SAS,
División Ambiental**

Elaborado por:

Ignacio Antonio Gutiérrez Cuevas

Victoria Eugenia Gutiérrez Cuevas

Asesor

Juan Carlos Jiménez Díaz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Neiva, octubre 2020

Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Protocolo de investigación	10
Planteamiento del problema	10
Formulación del problema	11
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos	13
Fundamento teórico	14
Estado del arte.....	14
Marco teórico	15
Marco Metodológico	22
Metodología	22
Población y Muestra	23
Procedimiento	23
Aplicación de Métodos Prospectivos	25
Análisis Interno del Laboratorio Diagnosticamos S.A.S División Ambiental	25
Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)	29
Análisis Externo del Laboratorio Diagnosticamos SAS División Ambiental	31
Análisis del Microentorno.	31

Análisis del Macroentorno	36
Análisis de Situación Externa; Matriz De Evaluación de Factores Externos M.E.F.E	40
Cuadro de mando integral o Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa	
Laboratorio DIAGNOSTICANOS SAS, división Ambiental	43
Conclusiones	50
Bibliografía	51

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz PCI.....	26
Tabla 2 Matriz EFI.....	31
Tabla 3 Análisis de Macroentorno PESTEL.....	37
Tabla 4 Matriz EFE.....	40

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Elementos de la Planeación Estratégica. Foro Capital Pymes.....	18
<i>Figura 2</i> Las 5 Fuerzas de Porter, Copiado de MKTTotal.....	20
<i>Figura 3</i> Análisis PESTEL, Copiado de Gestionemos.com.....	20
Figura 4 Cinco Fuerzas del Poder, Elaboración Propia.....	32
Figura 5 EFI-EFE. Elaboración Propia.....	41
Figura 6. Matriz DOFA. Elaboración Propia.....	42
Figura 7. Misión y Visión Institucional.....	43
Figura 8. Valores Institucionales. Elaboración Propia.....	44
Figura 9. Principios Institucionales. Elaboración Propia.....	45
Figura 10. Política Institucional.....	46
Figura 11. Objetivos Institucionales. Elaboración propia.....	47
Figura 12. Cuadro de Mando Parte 1. Elaboración Propia.....	48
Figura 13. Cuadro de Mando Parte 2.....	49

Resumen

Para la formulación del plan de desarrollo estratégico para la empresa Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS, División Ambiental se tuvo en cuenta la primera etapa del proceso de Administración Estratégica planteado por David (2003); se evaluó la Misión de la empresa, y se realizaron las evaluaciones Interna y Externa, el Análisis de la información y la respectiva propuesta de mejoramiento.

Para conseguir la información necesaria para la realización del trabajo se llevaron a cabo entrevistas, análisis de documentos y observación directa. La información obtenida permitió elaborar matrices de análisis de resultados para así poder encontrar variables claves para la formulación de la planeación estratégica de la empresa.

Las estrategias que se plantearon procedieron del resultado de diversos análisis que se realizaron en el trabajo, y con ello se permitirá a la empresa obtener elementos clave para guiarse y servir de apoyo para la toma de decisiones que permitan la sostenibilidad y que impulsen el crecimiento del negocio.

Palabras Clave: Planeación, estrategia, evaluación, análisis, mejoramiento.

Abstract

For the formulation of the strategic development plan for the company laboratory DIAGNOSTICAMOS SAS, Environmental Division, the first stage of the Strategic Administration process proposed by David (2003) was taken into account; the mission of the company was evaluated, and the Internal and External evaluations, the Analysis of the information and the respective improvement proposal were carried out.

In order to obtain the necessary information to carry out the work, interviews, document analysis and direct observation were carried out. The information obtained allowed the elaboration of results analysis matrices in order to find key variables for the formulation of the strategic planning of the company.

The strategies that were proposed came from the result of various analyzes that were carried out at work, and with this, the company will be allowed to obtain key elements to guide itself and serve as support for decision-making that allow sustainability and that promote the growth of the deal.

Keywords: Planning, strategy, evaluation, analysis, improvement.

Introducción

Durante mucho tiempo las empresas y sus directivos confiaron en la idea de que a través de la experiencia y la planificación podían prever el futuro crecimiento de la empresa evaluando el comportamiento pasado o resultados. Sin embargo, este paradigma ha sido reevaluado en la actualidad, debido a que el peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas, legales y económicas suceden rápidamente.

Es importante reconocer que las organizaciones actúan en un escenario turbulento, donde, la única constante es el cambio y que algunos de estos cambios son inevitables, como, por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

DIAGNOSTICAMOS S.A.S. Laboratorio Clínico y Patológico, es una empresa establecida y consolidada, sin embargo, hoy día, estudios directivos de la división ambiental indican que la nueva área de trabajo no presenta los rendimientos operacionales y administrativos esperados y que por consiguiente es necesaria la evaluación de las actividades planteadas y desarrolladas en la misma, para así poder generar un plan de direccionamiento estratégico que permita la recuperación del equilibrio institucional.

A partir de allí, el presente documento presenta todo el trabajo desarrollado para formular un plan estratégico que le permita cumplir con sus objetivos de supervivencia y sostenibilidad.

Protocolo de investigación

Planteamiento del problema

DIAGNOSTICAMOS S.A.S. Laboratorio Clínico y Patológico, inicia sus actividades el 3 de enero de 1993 siendo el primer y único laboratorio clínico de la ciudad de Neiva bajo dirección de un médico especialista en medicina de laboratorio: ofreciendo un servicio integral con la asesoría y tecnología médica necesaria para el diagnóstico y monitoreo de los usuarios y muestras.

Como muestra de crecimiento y expansión, la empresa inaugura una nueva división denominada DIAGNOSTICAMOS SAS Laboratorio Ambiental, la cual inicia sus actividades el 2 de Mayo del 2010, con instalaciones nuevas y aptas para la prestación de servicios de capacitación, toma de muestra, estudios ambientales, análisis fisicoquímico y microbiológico de aguas, alimentos, suelos, ambientes y superficies.

Por lineamientos de orden nacional, para poder ofrecer sus servicios, la división ambiental debe cumplir con una serie de normas y contar con permisos de trabajo por parte de las autoridades competentes en el área de impacto como lo son, el Ministerio de Salud a través del Instituto Nacional de Salud (INS) y el INVIMA y por otra parte el Ministerio de Minas y Energía a través del IDEAM.

Para lograr que la empresa cumpla con los requerimientos nacionales exigidos, lograr el equilibrio económico a través de políticas de gasto, generación de negocios y el cumplimiento de las expectativas de sus clientes, es necesario establecer una plan de direccionamiento estratégico que es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación

presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Formulación del problema

¿Cuál sería el Plan de direccionamiento estratégico a implementar en la empresa “¿Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS, división Ambiental” para garantizar el cumplimiento de los objetivos de supervivencia y sostenibilidad?

Justificación

El plan de direccionamiento estratégico de la empresa “Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS, división Ambiental”, será la guía de lineamientos que permita a la empresa bases sólidas para la toma de decisiones administrativas y operacionales que permitan inicialmente lograr la supervivencia y sostenibilidad de la empresa, con miramiento al crecimiento y mejora continua de sus servicios para así garantizar la satisfacción de sus clientes y de las autoridades nacionales que regulan el campo de aplicación institucional.

Este proyecto busca generar las herramientas y bases pertinentes para ampliar la visión administrativa y operacional de la empresa para una mayor eficacia en la toma de decisiones que parten de datos y hechos que reflejen el comportamiento real del sector y de los procesos, principalmente de aquellos considerados críticos para el logro del objetivo primario de la organización.

El presente proyecto busca generar opciones estratégicas que identifiquen los escenarios apuesta para la organización, que permitan centrar los esfuerzos empresariales en temas específicos que generen resultados a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el logro de la visión institucional.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Plan de Direccionamiento estratégico para la empresa “Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS, división Ambiental” de la ciudad de Neiva-Huila, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de supervivencia y sostenibilidad.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la empresa Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS, división Ambiental que permita conocer información de cómo está la empresa y dónde quiere estar.

Realizar el análisis Interno de la empresa Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS División Ambiental evaluando su capacidad directiva, competitiva, talento humano, financiera y tecnológica.

Realizar un análisis Externo de la empresa Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS, división Ambiental identificando los entornos: económico, político, social, geográfico y ambiental, tecnológico.

Determinar las matrices de evaluación de factores internos y externos.

Plantear las estrategias de negocio para la empresa Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS, división Ambiental

Diseñar el cuadro de mando integral o Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS, división Ambiental

Fundamento teórico

Estado del arte

La revisión que se realizó se ubica en el repositorio de la UNAD abarcando los trabajos desarrollados en el presente año, que tuvieran un norte similar al planteado. Así al realizar la revisión de literatura a nivel Regional, se ubicó el siguiente estudio:

Plan prospectivo estratégico 2025 para la conservación de un ecoturismo sostenible en el Municipio del Neiva por María del Mar Orjuela Meléndez, cuyo objetivo general fue el de analizar los factores estratégicos territoriales que permitieran el desarrollo eco turístico sostenible del Municipio de Neiva mediante la formulación del Plan Estratégico 2025 para la consolidación del Municipio como un nodo de ecoturismo sostenible.

De otra parte, a nivel Nacional se ubicó el estudio titulado: Plan prospectivo y estratégico sector agropecuario, Municipio de La Uvita, Departamento de Boyacá, al año 2040, elaborado por Elizabeth Sánchez Carreño con el objetivo de Diseñar un plan prospectivo y estratégico que permita lograr el escenario apuesta al año 2040, para el sector agropecuario del Municipio de La Uvita-Boyacá; a través, de la aplicación del modelo de prospectiva estratégica.

Marco teórico

El Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS División Ambiental, se encuentra ubicado en la ciudad de Neiva en el departamento del Huila, en la carrera 11 N° 7-45, piso 4, la actividad principal de la división ambiental es la prestación de servicios de capacitación, toma de muestra, estudios ambientales, análisis fisicoquímico y microbiológico de aguas, alimentos, suelos, ambientes y superficies, sin embargo, el doctor Zúñiga declara que actualmente solo se cuenta con el servicio de análisis fisicoquímico y microbiológico de aguas potables, naturales crudas y residuales domesticas e industriales. (P. Zúñiga, Comunicación Personal, 18 de septiembre de 2019)

Hasta ahora la empresa se ha direccionado a través de la premisa de funcionamiento general de una micro-empresa, analizando la competencia y a través de ese análisis realizar ofertas que la mantengan en el mercado, limitándose a cumplir con las exigencias de las leyes nacionales y el mercado local, de tal manera que en su inicio no se establecen directrices que permitan definir objetivos y metas crecimiento, centrando su hacer diario a acciones que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado, sin embargo, el objetivo actual es generar un modelo de direccionamiento que permita crecer a la empresa de una manera sostenible tomando como referencia sus debilidades y fortalezas y la tendencia a nivel nacional del mercado.

En el Marco Conceptual del presente estudio, abordaremos el concepto de planeación estratégica, para esto, es importante precisar primero las definiciones de planeación y estrategia, para tener mayor claridad sobre qué es y por qué surge la “planeación estratégica”.

Son muchos los autores que a lo largo de la historia han definido el concepto de planeación y/o planificación, entre ellos tenemos:

Para Ackoff (1997) *“Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable”*. (Torres Hernandez, 2014)

“La planeación es ante todo una actitud vital del ser humano, que, a partir de su capacidad creadora y transformadora, hace uso de su inteligibilidad para superar el “presentismo”, diseñando y haciendo posible un futuro mejor. La planeación es la expresión viva de la naturaleza pionera y constructora del ser humano; es esa vía de canalización de sueños y energías en función de un mejor mañana, construido en el hoy”. (Sanchez, 2009)

En (Cortiñas, s.f) se presentan varios autores, entre ellos, Stoner (1996) y Goodstein (1998), ven la planeación como un proceso que consta de dos partes, establecer el objetivo o meta y luego la forma de conseguirlo, sin embargo, otros autores como Ackoff (1981) y Murdick (1994), la definen como la anticipación de lo que hay que hacer y todo lo que esto lleva.

Igualmente, para trabajar el concepto de estrategia, recurriremos primero a conceptos de grandes personajes de la administración, entre estos esta, Porter (1987) que describe una estrategia como *“la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras”*. (Rincon, 2015) (p 4) Sin embargo, en un concepto más amplio y a la vez sencillo, Chandler (2003), *“la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”*. (Contreras, 2013) (p 161).

Sin embargo, la actualidad nos enseña que las empresas deben implementar el aprendizaje organizacional y la respuesta a situaciones cambiantes , para poder mantenerse en el mercado y seguir siendo viables, lo que puede llevar a un cambio de objetivos y acciones que aunque deben ser bien pensadas, también deben realizarse en el tiempo adecuado y así minimizar o mejorar al impacto en la organización, algunos autores como Pretorius y Maritz (2011), pueden tener puntos de vista un poco opuestos, donde *“la estrategia es el resultado de un proceso de adaptación y evolución a medida que las circunstancias lo justifican y si ciertos patrones en la organización lo hacen ver más claro o lo permiten”*. (Contreras, 2013) (p 176).

Ahora, una vez se han establecido los conceptos de planeación y estrategia, podemos definir como tal, la planeación estratégica.

Según (Pérez Porto, 2008), *“La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo”*.

Según Kotler, (1990) *“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”*. (Lozano, s.f.)

La definición más explícita y aplicada a la situación actual puede ser la de (Cairo Huaranga, 2003), quien define la planeación estratégica como:

“El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa obtienen procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro. El concepto de planificación

estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico”.

De lo anterior, se especifica que la planeación estratégica implica aprendizaje organizacional y con este mejoramiento continuo, reevaluación de objetivos, metas, estrategias, **etc.**, en función del cambio externo e interno de la organización, y este se debe hacer a la velocidad y momento adecuado, para que la organización cuente con información fresca y acertada en el momento de toma de decisiones.

Los elementos base de la planificación estratégica se pueden identificar como:



Figura 1 Elementos de la Planeación Estratégica. Foro Capital Pymes.

En la etapa filosófica, se establecen los datos de entrada en la planeación estratégica que son la misión y la visión de la empresa.

“La misión es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia” (David, 2003)

Para (Perio, s.f.), *“La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas”.*

En la etapa de análisis, tenemos el análisis externo (oportunidades y amenazas), este análisis generalmente se realiza en 5 categorías principales que son las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, las fuerzas Económicas, las fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ecológicas, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. El movimiento de los factores externos afecta a todos los productos y servicios del mundo, y por tanto de las organizaciones, para la consideración del análisis externo, se plantean estrategias como son: las 5 fuerzas del poder de Porter y el análisis PESTEL.

Las 5 fuerzas de Porter es el modelo desarrollado por Michael Porter, el cual se basa en un análisis del microentorno de la empresa, con el fin de saber cuál es su posición con relación a la competencia.



Figura 2 Las 5 Fuerzas de Porter, Copiado de MKTTotal

El análisis PESTEL, como su nombre o sigla lo indica, la matriz PESTEL evalúa factores Políticos, económicos, sociales, Tecnológicos y Legales, estos son factores que condicionan el horizonte estratégico de la organización, se puede clasificar como un análisis del macroentorno.



Figura 3 Análisis PESTEL, Copiado de Gestionemos.com

Actualmente la empresa Laboratorio Diagnosticamos SAS, división Ambiental, cuenta con algunos de los factores epistemológicos, como son la misión y la visión, sin embargo, es necesaria la revisión y evaluación de estos, la generación de otros factores como los principios y valores corporativos, revisión de políticas, estrategias, metas e indicadores que complementen y completen la planeación estratégica de la organización.

Marco Metodológico

En este capítulo se describe la metodología en que se desarrollará el estudio, se identifica la población y muestra a utilizar en la realización de este, se identificarán los instrumentos y herramientas para obtener la información y el procedimiento general a implementar.

Para la formulación del plan estratégico de El Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS División Ambiental se implementarán los siguientes pasos: análisis diagnóstico organizacional, a nivel interno y externo, aplicando herramientas como el PCI, análisis de las 5 fuerzas del poder de Porter, análisis PESTEL, como técnicas de evaluación se utilizarán las matrices EFI y EFE, así como el análisis DOFA para poder concluir con la identificación de estrategias para el desarrollo del cuadro de mando organizacional.

Metodología

Inicialmente se realizará un estudio exploratorio, Los Estudios exploratorios Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), en el Laboratorio Diagnosticamos SAS, no se ha realizado formalmente un cuadro de mando, ni se llevan indicadores propios de los procesos, la investigación se iniciará con un análisis documental de la empresa, de los procesos y su desarrollo.

En segundo lugar, se realizará un estudio de carácter explicativo, Los Estudios explicativos Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian, para partir de allí a plantear nuevos rumbos o estrategias.

De esta manera, para realizar esta formulación se realizó una evaluación de la empresa a nivel interno y externo mediante la aplicación de instrumentos, revisión de estadísticas y/o

documentos internos, entrevistas con el personal y la observación.

Población y Muestra

La población estudio se identifica como aquellos involucrados directamente en la división ambiental de la empresa, que son: el representante legal, el gerente y su grupo de colaboradores los cuales se resumen a 6 empleados que desarrollan sus funciones en el área ambiental, igualmente se utiliza información obtenida por encuestas de satisfacción presentadas a los usuarios del servicio.

Con lo anterior se busca obtener información para realizar un diagnóstico, y así establecer los lineamientos internos que facilitan la formulación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

Procedimiento

Como un primer paso para generar un diagnóstico, se realizó una evaluación de la empresa a nivel interno, en cuanto a sus capacidades directiva, competitiva, de talento humano, financiera y tecnológica; esta evaluación se llevó a cabo a través de las matrices PCI (perfil de capacidad interna) y M.E.F.I (Matriz de evaluación de factores internos); la aplicación de estas matrices permitió analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la organización.

De allí, que las fortalezas y debilidades identificadas se detallaron de tal manera que permitieran establecer una mejor correlación para la evaluación del ambiente interno.

En un segundo momento se realizó la evaluación externa de la empresa teniendo en cuenta los entornos y la capacidad competitiva; el análisis se llevó a cabo a través de la

elaboración de las Matrices M.E.F.E (Matriz de evaluación de factores externos) y el análisis de las cinco fuerzas de Porter; lo cual permitió identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa.

Así, dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa, por lo tanto, estas matrices en conjunto con las matrices M.E.F.I y P.C.I facilitan la construcción de la Matriz DOFA.

Con la información analizada se procedió a elaborar las matrices externa e interna (MIE) y DOFA en las cuales se encontraron los puntos clave para la formulación del plan estratégico de la empresa, buscando utilizar las fortalezas para mejorar, resaltar sus oportunidades externas y minimizar el impacto que conllevan las amenazas y debilidades encontradas.

Finalmente, se elaboró la propuesta de mejoramiento que incluye el diseño del organigrama, la formulación de la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos y la propuesta de estrategias para El Laboratorio DIAGNOSTICAMOS SAS División Ambiental.

Aplicación de Métodos Prospectivos

Análisis Interno del Laboratorio Diagnosticamos S.A.S División Ambiental

El primer paso de la actividad consistió en desarrollar el perfil de capacidad interna, realizando el análisis competitivo de la empresa en las cinco capacidades primordiales, evaluando sus Fortalezas y Debilidades y se estableció el impacto que tiene cada aspecto según el ítem evaluado, se utilizó la escala de Alto (A), medio (M) y bajo (B), esta evaluación se realizó por el método de entrevista general con los 6 empleados de la empresa, el gerente y el representante legal (Tabla 1: Matriz PCI)

En el análisis interno de la empresa se evidencia que, aunque se presenta una directiva flexible y comprometida con el desarrollo de las actividades, por otro lado, según los resultados, la misma debe tener más presencia generando un direccionamiento claro y actualizado, de tal forma que todos los grupos de personas involucrados conozcan sus objetivos y metas institucionales, si bien la empresa ha mejorado año a año esto se realiza por impulso y compromiso del personal y su fácil trato con la dirección mas no por directrices propias de la empresa.

Dentro de las más altas fortalezas se encuentra la imagen corporativa, la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, la comunicación con la gerencia, y la capacidad de enfrentar a la competencia, factores que permiten que actualmente la empresa mejore y crezca, sin embargo, debilidades como la falta de sistemas de evaluación y de control y procesos de toma de decisiones, según se resalta en la entrevista con el personal, generan la individualidad del personal propiciando situaciones tales que no siempre estén todos los involucrados actuando en el mismo sentido.

Tabla 1 Matriz PCI

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI									
CATEGORIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD DIRECTIVA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa	X						X		
Uso de Analisis y planes estrategicos				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						X	X		
Comunicación y control gerencial		X					X		
Capacidad para enfrentar a la competencia			X					X	
Sistema de evaluación y control eficientes				X			X		
Sistema de toma de decisiones				X			X		
CATEGORIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD COMPETITIVA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
Portafolio de Productos		X						X	
Uso de ciclo de vida y reposición		X						X	
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
Administración de Clientes						X	X		
Servicio Postventa				X			X		
Lealtad y satisfacción de cliente				X				X	
CATEGORIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD FINANCIERA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento						X		X	
Rentabilidad, retorno de la inversión						X		X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			X						X
Habilidad para competir con precios						X	X		
Estabilidad de costos						X	X		
CATEGORIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura (mano de obra)	X						X		
Nivel de tecnología utilizada en productos		X					X		
Efectividad de la producción y programas de entregas	X						X		
Nivel Tecnológico		X					X		
Aplicación de tecnologías informáticas						X	X		
CATEGORIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del recurso humano	X						X		
Experiencia Técnica	X						X		
Estabilidad			X				X		
Capacitación del personal			X				X		
Nivel de remuneración				X			X		
Retiros			X				X		

Fuente: Elaboración Propia

Al hacer el análisis de la empresa sobre su Capacidad Competitiva, de las respuestas obtenidas en la entrevista, se parte de que la razón social de la división ambiental es la

realización de ensayos de fisicoquímicos y microbiológicos de la matriz agua, este servicio está en las áreas de salud pública o como matriz de control ambiental, actividad que es cerrada en su hacer, pero amplia en su impacto, pues es una ley para los usuarios; donde el servicio, es para los clientes un control de calidad del producto de venta (en el caso de salud pública e INVIMA) y un control normativo para permisos de uso del recurso y sanciones en el nivel ambiental, lo anterior para establecer que actualmente el laboratorio vende su servicios ya que es una necesidad para sus usuarios, no se cuenta con un área comercial que salga a vender los servicios sino que cuenta con puntos fijos donde los clientes se acercan a recibir la orientación y comprar el servicio, en la actualidad no se realiza el servicio post-venta; en la realización del servicio se hace la asesoría u orientación al cliente con base a los resultados y si el cliente vuelve nuevamente es por los criterios de calidad y diferenciadores del servicio, no se ha realizado un análisis de clientes.

Igualmente, según informes comerciales (L. Perdomo, Comunicación Personal, 18 de agosto de 2019) los precios de venta se basan en la homogenización de los precios usados por la competencia, no se cuenta con un análisis de costos que permitan identificar el precio real del servicio y así establecer un valor base que permita la venta del producto.

Según informes del área comercial (L. Perdomo, Comunicación Personal, 18 de agosto de 2019) Desde el año 2012 al año 2018 se ha establecido que la facturación crece entre un 20% a un 33% mejorando considerablemente la situación financiera de la empresa, al inicio de la prestación de los servicios la división ambiental no cumplió con el equilibrio económico necesario para su mantenimiento, sin embargo, desde el 2015 alcanzo el equilibrio de tal forma que al año 2018 se presentan utilidades.

Igualmente, en el análisis de la capacidad financiera de la empresa, la gerencia (T. Osorio, Comunicación Personal, 18 de agosto de 2019) resalta que el Laboratorio

Diagnosticamos SAS cuenta con la división clínica y patológica que tiene 25 años de funcionamiento, la cual con su crecimiento y estados financieros permitió la creación y soporte de la división ambiental hasta que esta llegó a su equilibrio.

En entrevista con el representante legal (P. Zúñiga, Comunicación Personal, 18 de agosto de 2019), relaciona que en el año 2015 se realiza una inversión considerable en la empresa lo que ocasiona que la Liquidez sea baja, pues actualmente todos los recaudos de facturación van para el pago de bancos y gastos de mantenimiento lo que disminuye disponibilidad de fondos, aunque la capacidad de endeudamiento y el retorno de la inversión que maneja permite que tenga disponibilidad de dinero para nuevas inversiones en caso de ser necesarias.

En análisis de la capacidad tecnológica, el representante legal (P. Zúñiga, Comunicación Personal, 18 de agosto de 2019), comenta que la división ambiental del Laboratorio Diagnosticamos SAS, tiene sus inicios en el año 2010, al crear esta división, la dirección contrató la asesoría de una firma externa que generó las orientaciones de dotación de infraestructura (tamaño, distribución de áreas y materiales de construcción) y la dotación de equipos, insumos y reactivos según unos ensayos determinados, dentro de las especificaciones asesoradas y compradas por la empresa se cuenta con equipos de última tecnología, en cantidades y tamaños más que suficientes para el funcionamiento, de esto se resalta que, inicialmente el laboratorio presentaba una sub-utilización pues se tenía mucha estructura para la poca prestación de servicios, sin embargo, en el 2016 se llega al equilibrio en la capacidad operacional.

En la actualidad el director de laboratorio (A. García, Comunicación Personal, 18 de agosto de 2019) establece que la tecnología actual aún está vigente y en uso, no es necesario renovar, sin embargo, si se establecen directrices de crecimiento se presenta un equilibrio-estancamiento, siendo necesario la inversión de nueva tecnología para la implementación de

nuevas técnicas de análisis.

En la aplicación de tecnologías informáticas, el Laboratorio Diagnosticamos SAS, cuenta con uso de las TIC's, el doctor Zúñiga (P. Zúñiga, Comunicación Personal, 18 de agosto de 2019), resalta que para la publicidad de la empresa, se tiene página web y otras redes sociales, sin embargo la actualización y responsabilidad de las mismas no cuenta con un responsable que actualice dichos medios sociales. Igualmente, desde la Gerencia (T. Osorio, Comunicación Personal, 18 de agosto de 2019), se establece que se usan programas informáticos especializados en las áreas contables, de facturación y en la parte operacional en la recepción y emisión de informes de resultados, factores que permiten mejorar la eficiencia en el desarrollo de estos procesos, también se evidencia que la falta de sinergia entre los programas informáticos genera errores y doble trabajo en el personal.

En lo relacionado con la capacidad del recurso humano, en la división ambiental del Laboratorio Diagnosticamos SAS, trabajan 8 personas, con una educación, formación, competencia y habilidad específicas para el área de trabajo, estos perfiles se definen bajo requisitos normativos tanto de la NTC ISO/IEC 17025 como de las leyes nacionales, en especial la Resolución 268 de 2015 establecida por el IDEAM artículo 2, donde establece el título de profesional que se debe cumplir en el perfil de cargos del área operacional.

Durante los primeros años se presenta cambio casi de forma anual, lo que obstaculizaba el avance en los temas de validación y acreditación, ya a partir del 2015 se ha presentado estabilidad en el personal, disminuyendo los retiros, manteniendo la permanencia del mismo personal en todas las áreas de ésta división.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores internos de la empresa

Laboratorio Diagnosticamos SAS, división ambiental (Tabla 2: Matriz MEFI)

El análisis de los factores internos presenta un valor promedio de 2.52, el cual está por encima del valor medio, lo que indica que la empresa es internamente FUERTE. Sin embargo, el valor presentado está muy en el centro de la línea de división (0,02 puntos) por lo que se puede interpretar que la empresa está a nivel interno en una línea de equilibrio que, aunque la sitúa hacia el lado de la fortaleza, un pequeño contratiempo o dificultad puede cambiar la situación a una debilidad interna.

De los resultados presentados por el MEFI se resalta que las mayores fortalezas de la empresa vienen de la lealtad generada entre el personal y la parte directiva (representante legal y gerencia), siendo que se trabaja bajo estándares personales de prosperidad para todos

Igualmente, de los resultados se resalta que las más grandes debilidades de la empresa están en la falta de planes estratégicos, de evaluación y control, y en la parte financiera, siendo este un llamado de atención hacia la necesidad de crear metas y controles que permitan hacer a la empresa eficiente.

Tabla 2 Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - MEFI			
FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	Total
Imagen Corporativa	0,05	4	0,20
Comunicación y control gerencial	0,04	3	0,12
Capacidad para enfrentar a la competencia	0,05	4	0,20
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,05	3	0,15
Portafolio de Productos, ciclo de vida y reposición	0,02	3	0,06
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	0,02	4	0,08
Acceso a capital, Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,03	3	0,09
Habilidad tecnica y de manufactura (mano de obra)	0,04	3	0,12
Nivel de tecnología utilizada en productos	0,04	3	0,12
Efectividad de la producción y programas de entregas	0,05	4	0,20
Nivel académico del recurso humano	0,03	3	0,09
Experiencia Técnica, capacitación del personal	0,04	4	0,16
Estabilidad, Retiros	0,05	4	0,20
	Subtotal Fortalezas		1,79
DEBILIDADES	Ponderación	Clasificación	Total
Uso de Analisis y planes estrategicos	0,05	2	0,10
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,05	1	0,05
Sistema de evaluación y control eficientes	0,05	2	0,10
Sistema de toma de decisiones	0,04	2	0,08
Administración de Clientes y Servicio Postventa	0,06	1	0,06
Lealtad y satisfacción de cliente	0,05	1	0,05
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	0,02	2	0,04
Rentabilidad, retorno de la inversión	0,04	2	0,08
Habilidad para competir con precios, Estabilidad de costos	0,06	1	0,06
Aplicación de tecnologías informaticas	0,03	1	0,03
Nivel de remuneración	0,04	2	0,08
	Subtotal Debilidades		0,73
TOTAL	1,00		2,52

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Externo del Laboratorio Diagnosticamos SAS División Ambiental

Análisis del Microentorno.

La realización del análisis externo se puede dividir en dos partes, el microentorno y el macroentorno, para el análisis del microentorno se utilizó el método de Porter y las cinco fuerzas del poder, las cuales se representan a continuación:



Figura 4 Cinco Fuerzas del Poder, Elaboración Propia

Los resultados del análisis competitivo son utilizados para posicionar la empresa en relación a unos competidores reales y potenciales, para esto analizaremos los siguientes factores: Tasa de crecimiento Potencial de la Industria, Posibilidad de entrada de nuevas firmas en la Industria, Intensidad de la Competencia entre las firmas, Posibilidad de sustitución del producto, Los proveedores establecen los términos, Poder de negociación de compradores y consumidores, Grado de sofisticación tecnológica de la industria, Innovación en la Industria, Nivel general de la Capacidad Directiva y Presencia Pública.

1. Tasa de Crecimiento Potencial: En este caso se considera principalmente la razón social de la empresa, dado que el laboratorio Diagnosticamos SAS, división ambiental ofrece análisis de ensayos de agua como matriz de control ambiental y de salud pública, es de resaltar que este servicio en el área ambiental es una obligación de ley de todas aquellas industrias que utilicen el recurso en sus procesos o para su consumo y también para aquellas que generan el

recurso en forma de residuo.

En el ámbito de la salud pública, estos análisis también se ofrecen como medio de control para garantizar que el recurso es apto para consumo humano en sus diferentes tipos de uso, es decir, contacto primario, secundario y terciario (entidades prestadoras del servicio, en el ámbito de la elaboración de alimentos o de animales y cultivos para alimento y en el ámbito recreativo), lo anterior se establece para identificar quienes son los potenciales clientes y el sector de la economía que utiliza el servicio, siendo identificado a grandes rasgos los sectores de actividades profesionales, científicas y técnicas y el sector de actividades de entretenimiento y recreación entre otros, normalmente el crecimiento económico del país está en un promedio del 3.2% que se consideraba para estos sectores, sin embargo, dada la situación actual, se presenta un pronóstico de crecimiento de -5% aproximadamente, sin embargo la situación en cierto modo es favorable, pues al ser un servicio de legislación primaria, las empresas deben seguir sus controles, si no con la rigurosidad de siempre, presenta una oportunidad para la industria para firmar agresivas y con capital para el desarrollo del servicio.

2. Amenazas de Entrada: En el sur del país el crecimiento de este tipo de industria ha sido considerable en los últimos 10 años, pero se ha estabilizado y presenta un comportamiento medio, para salud pública 5 empresas en Neiva, 1 en Garzón y 1 en Pitalito que cuentan con el permiso de trabajo, mientras que, para el área ambiental, solo 2 empresas en Neiva cuentan con el permiso de trabajo (Diagnosticamos y Construcciones) y una en Pitalito.

En los últimos tres años solo dos empresas nuevas se han creado en el departamento de las cuales solo una cuenta con los permisos de trabajo al día. De la situación actual, la falta de permisos especiales y los escasos del crecimiento del sector, obliga a las empresas competidoras a mantener una plata profesional específica para mantenerse activo en el medio, por lo que para

una empresa como el Laboratorio Diagnosticamos SAS, que presenta liquidez y sostenibilidad financiera, se establece que esta es una buena oportunidad de la empresa para aprovechar el posicionarse y mantener el estatus del servicio.

3. Intensidad de la Rivalidad: A nivel ambiental la rivalidad entre firmas es baja, puesto que principalmente se direccionan en servicios diferentes y se complementan entre sí a través de la subcontratación de servicios. Es decir, Construcsuelos subcontrata los servicios acreditados de microbiología a Diagnosticamos, y Diagnosticamos subcontrata los servicios acreditados de hidrobiología a Construcsuelos, prestando así servicios complementarios entre las firmas.

En el área de salud pública la rivalidad entre firmas es más marcada pues se presenta más empresas autorizadas para este servicio y las entidades de secretaria de salud no están exigiendo la acreditación en la NTC ISO/IEC 17025 contradiciendo así el decreto 1575 de 2007, aunque en lo poco conocido de los clientes ellos si solicitan este sello de calidad.

4. Presión de productos sustitutos: El servicio de análisis de ensayos de agua no ofrece servicios sustitutos, independientemente del método de análisis que utilice cada empresa, este método debe ser aceptado por el estándar método de análisis de aguas potables y residuales y debe estar incluido en el alcance del permiso de trabajo o certificado de acreditación. La implementación de nuevas tecnologías o la aplicación de nuevos métodos en el análisis son factores diferenciadores del servicio en cuanto a rapidez o precisión mas no son sustitutos del servicio prestado.

5. Poder de negociación de los compradores: En el servicio prestado los clientes tienen un poder de negociación bajo, el servicio que se vende se encuentra legislado como un criterio de obligatoriedad para quien lo produce y las leyes nacionales establecen los parámetros

en cantidad del servicio, tipo de servicio y frecuencia del servicio, por lo tanto, si el cliente cambia los términos se atiene a una sanción o llamado de atención por parte de la autoridad competente que lo esté vigilando.

6. Poder de negociación de los proveedores: En este caso entre más actualizado y moderno sea el servicio prestado, más poder tienen los proveedores para establecer precios y condiciones de compra (tiempos de entrega por exportación entre otros).

Generalmente las marcas autorizadas (con permiso sanitario y de importación) se establecen por departamentos, siendo de uso restrictivo la adquisición con ciertos proveedores sin embargo al ser distribuidores autorizados de las marcas manejan precios razonables, siendo de gran impacto la logística en la compra de insumos para garantizar las cantidades y tiempos necesarios para la prestación del servicio.

En este aspecto la empresa debe tener sinergia entre las áreas comerciales, de desarrollo del producto y compras para controlar el poder que pueda tener un proveedor en la negociación.

7. Refinamiento tecnológico de la industria: En el caso específico del análisis de ensayos de aguas, los avances industriales son un factor innovador del servicio, como se comentó anteriormente, los avances tecnológicos garantizan tiempos de entrega menores y mejor precisión de los resultados, sin embargo, estos mismos son una inversión a considerar.

En el caso personal del Laboratorio Diagnosticamos SAS la adquisición de nueva tecnología es indispensable para ampliar el portafolio de servicios pues a nivel de infraestructura y equipos la empresa ya está en su equilibrio de producción.

8. Innovación: Este tipo de industria es tranquila y estable, no está sometido a grandes cambios y los que se establecen están dentro de la mejora continua de los procesos, como por ejemplo el uso de las TIC para la difusión del servicio y para el servicio al cliente, mas

no propiamente en el desarrollo del producto.

9. Capacidad Directiva: El laboratorio Diagnosticamos SAS cuenta con personal en todos los grados de educación, formación, competencia y habilidad, requisitos indispensables para la prestación del servicio, la dirección es consciente de la actividad que se realiza y de la importancia de las decisiones que se toman, un ejemplo grande de esto es el continuo crecimiento que presenta la empresa y su intención de generar un plan de desarrollo estratégico.

10. Presencia Publica (Poder): El laboratorio Diagnosticamos SAS es una empresa que tiene 25 años prestando sus servicios en la ciudad de Neiva, el departamento del Huila y de influencia de sus servicios en todo el sur del país, con un reconocimiento y presencia permanente en el sector salud con el laboratorio clínico y patológico y desde hace 8 años en el área ambiental, cuenta con base de ventas (asesores comerciales permanentes) en el departamento del Caquetá en la ciudad de Florencia y en el municipio de Pitalito. La imagen pública de la empresa es buena y estable en el medio.

Análisis del Macroentorno

En el análisis del macroentorno se emplea el método PESTEL, el cual es una técnica de análisis utilizada para la definición del contexto general de la industria considerando una serie de factores externos como los que se presentan a continuación, los cuales se clasifican como oportunidades y/o amenazas identificando el impacto que tiene cada aspecto dentro del ítem evaluado, se utilizó la escala de Alto (A), medio (M) y bajo (B). Este análisis se realizó en comunicación personal con P.Zuñiga representante legal y director de la empresa.

Tabla 3 Análisis de Macroentorno PESTEL

ANALISIS DEL MACROENTORNO PASTEL										
FACTOR EXTERNO		OPORTUNIDA D			AMENAZ A			IMPACT O		
POLITICO		A	M	B	A	M	B	A	M	B
P	Estabilidad Política			X						X
	Planes de desarrollo regional			X						X
	Nivel de Corrupción				X			X		
	Facilidades para creación de negocios					X		X		
FACTOR EXTERNO		OPORTUNIDA D			AMENAZ A			IMPACT O		
ECONOMICO		A	M	B	A	M	B	A	M	B
E	IVA que afecta a los servicios						X			X
	Reforma Fiscal						X			X
	Cambios de ciclo economicos: crisis o bonanza						X			X
FACTOR EXTERNO		OPORTUNIDA D			AMENAZ A			IMPACT O		
SOCIO-CULTURAL		A	M	B	A	M	B	A	M	B
S	Distribución de Ingresos						X			X
	Nuevas Tendencias en el estilo de vida						X			X
	Nivel Educativo			X						X
	Confianza del consumidor	X								X
FACTOR EXTERNO		OPORTUNIDA D			AMENAZ A			IMPACT O		
TECNOLOGIA		A	M	B	A	M	B	A	M	B
T	Tecnología al alcance de la empresa y del servicio		X							X
	Nuevas formas de producción		X							X
	Gestión de la Información				X					X
FACTOR EXTERNO		OPORTUNIDA D			AMENAZ A			IMPACT O		
ECOLOGICO		A	M	B	A	M	B	A	M	B
E	Legislación Medioambiental	X						X		
	Empresas mediambientalmente responsables		X					X		
	Factor Ecologico de fuente de diferencias			X						X
FACTOR EXTERNO		OPORTUNIDA D			AMENAZ A			IMPACT O		
LEGAL		A	M	B	A	M	B	A	M	B
L	Leyes sobre sectores regulados	X								X
	Legislación Laboral						X			X
	Legislación sobre salud y seguridad en el trabajo						X			X

Fuente: Elaboración Propia

Política: Estabilidad política; las normas o leyes gubernamentales que favorecen el servicio fueron pronunciadas en el primer mandato de Uribe, sin embargo, al presentarse un cambio de gobierno se han mantenido, y aunque han mermado su rigurosidad siguen siendo de interés y seguimiento gubernamental. Planes de desarrollo regional: es de importancia para la secretaria de salud municipal y departamental el mantenimiento, usos y permisos de cuencas hidrográficas, potabilización de aguas y manejos de vertimientos, por lo que el servicio se mantiene como prioritario. Nivel de corrupción, es una debilidad pues delimita el recurso de trabajo y la asignación de este. La facilidad para creación de negocios es siempre un riesgo, pues, aunque se deben tener permisos especiales para el funcionamiento, se puede generar competencia.

Económico: El IVA que afecta a los servicios y Reforma Fiscal, aumenta considerablemente el precio del servicio y se vuelve inviable para el manejo comercial, los Cambios de ciclo económicos: crisis o bonanza, como se vive actualmente, en los cambios en la economía del país son factores críticos para el sostenimiento y viabilidad de las empresas, sin embargo, debido a la crisis sanitaria actual, que afecta a todos los sectores, se evidencia que el tipo de servicio prestado está bien posicionado y demuestra su estabilidad (por ser un servicio base de primera necesidad en cuando al salud y sanidad – inspección de aguas, alimentos).

Socio-Cultural: La Distribución de Ingresos y las Nuevas Tendencias en el estilo de vida son una amenaza ya que atenta contra el gasto que genera la prestación del servicio y por lo tanto el cumplimiento en la implementación de controles y regulaciones.

El Nivel Educativo y la Confianza del consumidor son oportunidades, pues igualmente y contrarrestando el anterior, se espera que estas variables ayuden al fortalecimiento y lealtad institucional tanto de clientes internos y externos.

Tecnología: La Tecnología al alcance de la empresa y del servicio y las Nuevas formas de producción, son oportunidades, pues desde el inicio, la empresa cuenta con tecnologías de última generación que hacen que el servicio sea vigente y eficiente, sin embargo, la Gestión de la Información es una debilidad, pues a pesar el auge tecnológico, la empresa es novata en el uso de software y tecnologías de la información y la comunicación.

Ecología:La Legislación Medioambiental, para las Empresas medio ambientalmente responsables y el Factor Ecológico de fuente de diferencias, son factores de oportunidad, pues el servicio se direcciona como uno de uso primario para la salud humana y la preservación del medio ambiente, específicamente las fuentes hídricas.

Legal: Las Leyes sobre sectores regulados, complementa el punto anterior, cuando organismos externos como son el IDEM, el Instituto nacional de salud (INS) y el INVIMA en representación de sus ministerios son autoridades de regulación que legislan la implementación del servicio que se oferta y entre más rigurosos sean mejor para la empresa.

Por su parte, La Legislación Laboral y la Legislación sobre salud y seguridad en el trabajo son amenazas por los gastos que implementan en la prestación del servicio que pueden hacer inviable o estresante el desarrollo del mismo.

Análisis de Situación Externa; Matriz De Evaluación de Factores Externos M.E.F.E

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos de la empresa Laboratorio Diagnosticamos SAS, división ambiental (Cuadro 4: Matriz MEFE)

Tabla 4 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS - MEFE			
OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Total
Estabilidad Política	0,06	3	0,18
Planes de desarrollo regional	0,04	3	0,12
Nivel Educativo	0,04	3	0,12
Confianza del consumidor	0,06	4	0,24
Tecnología al alcance de la empresa y del servicio	0,04	3	0,12
Nuevas formas de producción	0,04	3	0,12
Legislación Medioambiental	0,06	4	0,24
Empresas mediambientalmente responsables	0,05	3	0,15
Factor Ecologico de fuente de diferencias	0,03	3	0,09
Leyes sobre sectores regulados	0,06	4	0,24
	Subtotal Oportunidades		1,62
AMENAZAS	Ponderación	Clasificación	Total
Nivel de Corrupción	0,06	1	0,06
Facilidades para creación de negocios	0,05	2	0,10
IVA que afecta a los servicios	0,06	2	0,12
Reforma Fiscal	0,05	2	0,10
Cambios de ciclo economicos: crisis o bonanza	0,06	2	0,12
Distribución de Ingresos	0,04	2	0,08
Nuevas Tendencias en el estilo de vida	0,04	2	0,08
Gestión de la Información	0,06	1	0,06
Legislación Laboral	0,05	1	0,05
Legislación sobre salud y seguridad en el trabajo	0,05	2	0,10
	Subtotal Amenazas		0,87
TOTAL	1,00		2,49

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de la matriz EFE es de 2,49 el cual por aproximación es de 2,5, lo que ubica a la empresa en una posición FUERTE en el análisis externo, sin embargo, al igual que el análisis anterior, se posiciona en la línea divisoria entre dos estados de separación, lo que hace que este en una posición precaria en la que cualquier cambio puede afectar y posicionar la

empresa en un sentido y otro, siendo el resultado muy diferente en cada caso.

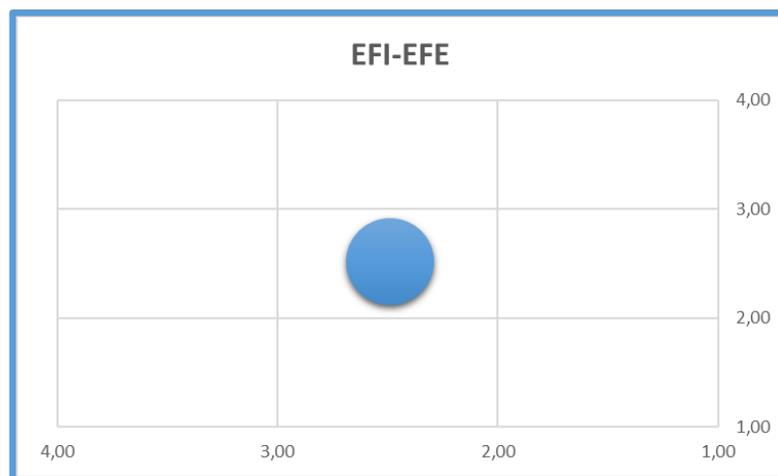


Figura 5 EFI-EFE. Elaboración Propia

Según la posición de la burbuja, la empresa se encuentra en el cuadrante V: Retener y Mantener, por lo que se deduce que las estrategias a implementar deben estar direccionadas a generar fidelización y lealtad de los clientes, mantener las fortalezas institucionales y crecer en planeación y logística organizacional.

MATRIZ DOFA - GENERACION DE ESTRATEGIAS		
 <p>alamy stock photo</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Estabilidad Política Planes de desarrollo regional Nivel Educativo Confianza del consumidor Tecnología al alcance de la empresa y del servicio Nuevas formas de producción Legislación Medioambiental Empresas mediambientalmente responsables Factor Ecologico de fuente de diferencias Leyes sobre sectores regulados</p>	<p>AMENZAS</p> <p>Nivel de Corrupción Facilidades para creación de negocios IVA que afecta a los servicios Reforma Fiscal Cambios de ciclo economicos: crisis o bonanza Distribución de Ingresos Nuevas Tendencias en el estilo de vida Gestión de la Información Legislación Laboral Legislación sobre salud y seguridad en el trabajo</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Imagen Corporativa Comunicación y control gerencial Capacidad para enfrentar a la competencia Fuerza de producto, calidad, exclusividad Portafolio de Productos, ciclo de vida y reposición Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos Acceso a capital, Liquidez, disponibilidad de fondos internos Habilidad tecnica y de manufactura (mano de obra) Nivel de tecnología utilizada en productos Efectividad de la producción y programas de entregas Nivel académico del recurso humano Experiencia Técnica, capacitación del personal Estabilidad, Retiros</p>	<p>*Establecer tiempos y movimientos por servicios, los cuales deben ser medibles y evaluables. *Lograr y mantener la acreditación por organismos externos. *Identificar controles de calidad internos para todos los analitos *Participar y aprobar controles de calidad externos para todos los analitos *Fomentar la pertenencia y buen hacer institucional</p>	<p>*Gestionar la solución a las inconformidades expresadas por los clientes, en búsqueda de su satisfacción. *Diseñar e implementar el programa de Gestión Metroológica *Tener un personal calificado y competente para la prestación del servicio *Generar un proceso de evaluación las habilidades y competencias del personal *Generar un programa de transparencia organizacional</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Uso de Analisis y planes estrategicos Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes Sistema de evaluación y control eficientes Sistema de toma de decisiones Administración de Clientes y Servicio Postventa Lealtad y satisfacción de cliente Grado de utilización de capacidad de endeudamiento Rentabilidad, retorno de la inversión Habilidad para competir con precios, Estabilidad de costos Aplicación de tecnologías informaticas Nivel de remuneración</p>	<p>*Identificar puntos criticos en la adquisición de insumos. *Articular y consolidar los elementos normativos que rigen los principios de la institución para generar un sistema integrado de gestión. *Implementar y evaluar los elementos del SIG orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, mediante el mejoramiento continuo de los procesos institucionales.</p>	<p>*Generar un proceso de planeación y dirección estrategica institucional. *Listar y Actualizar Periodicamente los costos netos de los servicios. *Generación de paquetes institucionales. *Definir linea base de ventas *Presentar ofertas comerciales que permitan la fidelización del cliente *Definir un plan de mercadeo efectivo y eficiente a nivel venta y post-venta. *Diseñar e implementar el programa de Gestión de la Información</p>

Figura 6. Matriz DOFA. Elaboración Propia

Cuadro de mando integral o Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa

Laboratorio DIAGNOSTICANOS SAS, división Ambiental

Después de aplicados y analizados cada uno de los anteriores instrumentos se procedió a elaborar el Plan de Direccionamiento para la empresa **Laboratorio DIAGNOSTICANOS SAS, división Ambiental**, organizado a través de un cuadro de mando que facilita su organización y manejo.

 <p>Laboratorio diagnosticanos s.a.s Clínico, de Patología y Ambiental</p>	CUADRO DE MANDO			Código	GG-OD-01
				Versión	0
				Vigencia	2020-08-06
				Elaborado Por	Calidad
				Aprobado Por	Dirección
				Página	1 de 7
MISION					
<p>Somos un Laboratorio Clínico, microbiológico, de Patología y ambiental, que presta servicios de forma segura y humana, con los más altos estándares de calidad, el respaldo de tecnología de punta, y un equipo humano calificado; para el mejoramiento de calidad de vida de nuestros usuarios.</p>					
VISION					
<p>Para el año 2025, ser un Laboratorio Clínico, microbiológico, de Patología y ambiental, con el más alto reconocimiento en la Región Sur Colombiana, con el más alto reconocimiento por su competencia técnica (acreditado), líder por su modelo de atención y por brindar experiencias positivas en sus usuarios, sus colaboradores y su entorno.</p>					

Figura 7. Misión y Visión Institucional

	CUADRO DE MANDO	Código	GG-OD-01
		Versión	0
		Vigencia	2020-08-06
		Elaborado Por	Calidad
		Aprobado Por	Dirección
		Página	2 de 7
NUESTROS VALORES INSTITUCIONALES			
RESPONSABILIDAD	Trabajar productivamente, lo cual significa ser puntuales, innovadores, obsesionados por la calidad, cautelosos en las decisiones de riesgo, firmes en las responsabilidades, comprometidos en el logro de las estrategias y metas propuestas, amantes de nuestra labor, colaboradores, entusiastas e inflexibles en el desperdicio.		
INTEGRIDAD	Estamos comprometidos a actuar siempre con honestidad y transparencia en todos nuestros procesos, cumpliendo nuestras promesas y compromisos generando credibilidad a nuestros clientes.		
SENSIBILIDAD	Brindamos un enfoque de calidad humana a todos nuestros procesos, descubriendo todo aquello que afecta en menor o mayor grado el desarrollo personal, familiar y social tanto de nuestro cliente interno como externo.		
SERVICIO	EL laboratorio Diagnosticamos es una institución consagrada al cliente y tiene como credo la excelencia en la atención y la calidad superior de sus servicios. Es clara y prioritaria para nosotros la obligación de satisfacer con holgura las expectativas de nuestros usuarios.		
RESPECTO	Reconocer y valorar en las personas su inmensa diversidad de pensamiento, creencias y actitudes, es quizá la expresión máxima de respeto hacia ellas. En el Laboratorio Diagnosticamos cada cliente, cada funcionario, cada persona es tan importante y valiosa, como única.		
COMPROMISO	El compromiso es la motivación que hace que las personas logren volver realidad las metas y objetivos trazados. Es lo que marca la diferencia entre la mediocridad y la excelencia. Implica el convencimiento individual de que lo que se hace, se hace por el logro de objetivos superiores que traerán beneficios al Laboratorio, a los clientes y a nosotros mismos.		

Figura 8. Valores Institucionales. Elaboración Propia



Figura 9. Principios Institucionales. Elaboración Propia

 <p>Laboratorio Diagnosticamos s.a.s Clínico, de Patología y Ambiental</p>	CUADRO DE MANDO	Código	GG-OD-01
		Versión	0
		Vigencia	2020-08-06
		Elaborado Por	Calidad
		Aprobado Por	Dirección
		Página	4 de 7
POLITICA DE CALIDAD			
<p>El laboratorio Diagnosticamos SAS, presta servicios de Laboratorio Clínico, de Patología y Ambiental, fundamentado en el compromiso de la dirección con la buena práctica profesional y la calidad de sus ensayos, bajo los lineamientos de las normas NTC ISO/IEC 17025, NTC ISO 15189 y demás leyes nacionales que regulan nuestros servicios.</p> <p>El laboratorio Diagnosticamos SAS, adopta e implementa un sistema integrado de gestión que a través de la mejora continua que busca cumplir y satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, garantizando la confiabilidad de nuestros resultados, mediante la operación coherente, la optimización de los procesos, la disponibilidad de los recursos apropiados, el uso de tecnologías adecuadas, con personal competente y comprometido que conoce e implementa las políticas y procedimientos, guardando la confidencialidad, integridad, imparcialidad e independencia en su trabajo.</p>			

Figura 10. Política Institucional

 <p>Laboratorio Iagnosticos s.a.s Clínico, de Patología y Ambiental</p>	CUADRO DE MANDO	Código	GG-OD-01
		Versión	0
		Vigencia	2020-08-06
		Elaborado Por	Calidad
		Aprobado Por	Dirección
		Página	5 de 7
OBJETIVOS DE CALIDAD			
<p><u>Nuestros Usuarios:</u> Prestar servicios que respondan a las necesidades de los clientes a través de factores diferenciadores de servicio.</p>			
<p><u>Nuestra Operación:</u> Asegurar la coherencia y operatividad de nuestro hacer operacional a través de controles internos y externos que avalen la calidad de nuestro servicio.</p>			
<p><u>Nuestros Procesos:</u> Alcanzar niveles de excelencia en los procesos organizacionales a través de un sistema integrado de gestión, que nos permita garantizar la prestación de servicios seguros y eficientes.</p>			
<p><u>Nuestras Finanzas:</u> Lograr, mediante la gestión adecuada de los recursos, niveles de eficiencia que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad del Laboratorio.</p>			
<p><u>Nuestra Capacidad:</u> Garantizar que la infraestructura, tecnología y sistemas de información, estén en las mejores condiciones de operación y seguridad para la prestación de los servicios.</p>			
<p><u>Nuestro Recurso Humano:</u> Contar con personal competentes e idóneo, comprometido con su trabajo.</p>			
<p><u>Nuestra Confidencialidad e Imparcialidad:</u> Establecer principios y acciones institucionales que permitan actuar con Integridad, Independencia, Imparcialidad y Confidencialidad, a fin de proteger la imagen y reputación del laboratorio y fortalecer la confianza de nuestros clientes y proveedores en los resultados obtenidos.</p>			

Figura 11. Objetivos Institucionales. Elaboración propia

		CUADRO DE MANDO				Código	GG-OD-01
						Versión	0
						Vigencia	2020-08-06
						Elaborado Por	Calidad
						Aprobado Por	Dirección
Página	6 de 7						
Objetivo	Meta	Estrategia	Indicador	Calidad Esperada	Cuando	Proceso Responsable	
Nuestros Usuarios: Prestar servicios que respondan a las necesidades de los clientes a través de factores diferenciadores de servicio.	Diseñar una estrategia para la prestación del servicio basada en acceso, oportunidad, comunicación y necesidades del cliente.	Establecer tiempos y movimientos por servicios, los cuales deben ser medibles y evaluables.	Cumplimiento en promesa de entrega de resultados	90%	Mensual	Entrega de Resultados	
			Efectividad en respuesta a servicios del cliente	90%	Mensual	Recepción y Atención de Usuarios	
		Gestionar la solución a las inconformidades expresadas por los clientes, en búsqueda de su satisfacción	Resultados Validados y sin errores	90%	Mensual	Entrega de Resultados	
			Quejas validas presentadas por los clientes	5%	Mensual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
			Nivel de satisfacción global de los clientes	95%	Mensual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
	Determinar y desarrollar factores diferenciadores del servicio	Lograr y mantener la acreditación por organismos externos	Parámetros Acreditados	100%	Anual	Planeación y Dirección Estratégico	
			Cambio en el volumen de trabajo	2%	Anual	Análisis y Diagnóstico	
Nuestra Operación: Asegurar la coherencia y operatividad de nuestro hacer operacional a través de controles internos y externos que avalen la calidad de nuestro servicio.	Garantizar la adquisición oportuna y eficiente de los insumos necesarios para la prestación del servicio	Identificar puntos críticos en la adquisición de insumos	Establecer control de máximos y mínimos	100%	Semestral	Compras	
			Cumplimiento a entrega de insumos	100%	Mensual	Compras	
	Desarrollar programas de control de calidad interno y externo	Identificar controles de calidad internos para todos los análisis	Índice de Precisión y Exactitud	100%	Mensual	Análisis y Diagnóstico	
			Participar y aprobar controles de calidad externos para todos los análisis	Ensayos Aprobados en controles de calidad externos	100%	Mensual	Análisis y Diagnóstico
Nuestros Procesos: Alcanzar niveles de excelencia en los procesos organizacionales a través de un sistema integrado de gestión, que nos permita garantizar la prestación de servicios seguros y eficientes.	Articular y consolidar la planeación y dirección estratégica como un lineamiento institucional	Generar un proceso de planeación y dirección estratégica institucional	Evaluación periódica del cuadro de mando institucional	100%	Anual	Planeación y Dirección Estratégico	
	Articular y consolidar el Sistema integrado de gestión	Articular y consolidar los elementos normativos que rigen los principios de la institución para generar un sistema integrado de gestión	Implementación del Sistema Integrado de Gestión	50%	Anual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
	Lograr niveles crecientes de calidad en los diferentes procesos mediante la implementación de los ítems, estándares y criterios normativos, que permitan fortalecer la cultura del mejoramiento organizacional.	Implementar y evaluar los elementos del SIG orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, mediante el mejoramiento continuo de los procesos institucionales.	Autoevaluación cuantitativa de ítems en 17025	100%	Anual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
			Autoevaluación cuantitativa de estándares de SUA.	40%	Anual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
			Autoevaluación cuantitativa de estándares de SG-SST.	40%	Anual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
Nuestras Finanzas: Lograr, mediante la gestión adecuada de los recursos, niveles de eficiencia que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad del Laboratorio.	Análisis de los costos en todos los procedimientos y actividades de la prestación del servicio	Listar y Actualizar Periódicamente los costos netos de los servicios	Tabla de precios neto	100%	Anual	Planeación y Dirección Estratégico	
	Definir los servicios más productivos y más rentables (paquetes de servicio, tarifas, costos, márgenes de rentabilidad, referencias externas de dichos servicios)	Generación de paquetes institucionales	Tarifas VIP y particular	100%	Anual	Planeación y Dirección Estratégico	
	Establecer un plan de mercadeo y ventas que permita la solidez comercial	Definir línea base de ventas	Cumplimiento en facturación mensual	100%	Mensual	Recepción y Atención de Usuarios	
			Presentar ofertas comerciales que permitan la fidelización del cliente	Contratos generados	5%	Anual	Recepción y Atención de Usuarios
			Definir un plan de mercadeo efectivo y eficiente a nivel venta y post-venta	seguimiento a clientes antiguos (año anterior) u ocasionales del laboratorio	5%	Anual	Recepción y Atención de Usuarios
seguimiento a ofertas comerciales generadas			100%	Mensual	Recepción y Atención de Usuarios		

Figura 12. Cuadro de Mando Parte 1. Elaboración Propia

		CUADRO DE MANDO				Código	GG-OD-01
						Versión	0
						Vigencia	2020-08-06
						Elaborado Por	Calidad
						Aprobado Por	Dirección
Página	6 de 7						
Objetivo	Meta	Estrategia	Indicador	Calidad Esperada	Cuando	Proceso Responsable	
Nuestra Capacidad: Garantizar que la infraestructura, tecnología y sistemas de información, estén en las mejores condiciones de operación y seguridad para la prestación de los servicios.	Implementar la evaluación previa a la introducción de nueva tecnología se garantice la validación de factores como, puesta en marcha, efectividad, costo y seguridad de equipo.	Definir un programa de evaluación tecnológica	Equipos con evaluación	100%	Trimestral	Gestión Tecnológica	
	Proyectar y ejecutar mantenimientos para toda la tecnología médica, planta física y sistemas de información	Diseñar e implementar el programa de Gestión Metroológica	cumplimiento de mantenimientos y calibraciones programadas	100%	Trimestral	Gestión Tecnológica	
	Diseñar y poner en marcha el procedimiento de gestión de la información, que permita identificar las necesidades internas y en especial las que están directamente relacionadas	Diseñar e implementar el programa de Gestión de la Información	WNC presentados por falla en los equipos	1%	Mensual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
			Cobertura de sistemas de computo	100%	Mensual	Gestión Tecnológica	
Nuestro Recurso Humano: Contar con personal competentes e idóneo, comprometido con su trabajo.	Garantizar que el personal del laboratorio tenga la suficiente calificación y competencia para el trabajo a desarrollar.	Tener un personal calificado y competente para la prestación del servicio	Evaluación de Hojas de Vida	100%	Trimestral	Gestión de Recursos Humanos	
		Tener competencias definidas para cada una de los cargos existentes	Perfiles de cargo actualizados y vigentes	100%	Anual	Gestión de Recursos Humanos	
		Generar cultura organizacional	Plan de induccion y reinducción	100%	Semestral	Gestión de Recursos Humanos	
		Generar una capacitación y entrenamiento del personal acorde con sus competencias	Cumplimiento del plan de capacitación integral	100%	Mensual	Gestión de Recursos Humanos	
		Generar un proceso de evaluación las habilidades y competencias del personal	Personal evaluado con resultados satisfactorios	100%	Anual	Gestión de Recursos Humanos	
Nuestra Confidencialidad e Imparcialidad: Establecer principios y acciones institucionales que permitan actuar con Integridad, Independencia, Imparcialidad y Confidencialidad, a fin de proteger la imagen y reputación del laboratorio y fortalecer la confianza de nuestros clientes y proveedores en los resultados obtenidos.	Establecer y fomentar principios y valores institucionales para garantizar que el personal se desempeñe con integridad, independencia, imparcialidad y confidencialidad	Fomentar la pertenencia y buen hacer institucional	cumplimiento de capacitaciones o charlas realizadas en relacion a sensibilización institucional	100%	Mensual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
			Quejas relacionadas a la confianza de clientes y proveedores	100%	Mensual	Calidad y Mejoramiento Continuo	
	Diseñar e implementar acciones que permitan la imparcialidad y confidencialidad en la manipulación de las muestras	Generar un programa de transparencia organizacional	Casos de violación a la confidencialidad e imparcialidad identificados	0%	Mensual	Calidad y Mejoramiento Continuo	

Figura 13. Cuadro de Mando Parte 2

Este Plan estratégico organizado a manera de cuadro de mando, permitirá el seguimiento al desenvolvimiento del área ambiental.

Conclusiones

A partir del diagnóstico de la empresa laboratorio Diagnosticamos SAS se puede evidenciar que, aunque no hay una planeación ni direccionamiento estratégico, la comunicación con la dirección es efectiva de forma que el personal conoce sus metas y trabaja en post del cumplimiento de las mismas.

Se evidencia que la empresa no cuenta con un control del área de mercadeo, comercial y financiera lo que obstruye la consecución de logros y/o la medición correcta de los mismos.

A partir de la evaluación de factores externos se puede resaltar que el debido a la razón social y servicio que se presta la empresa cuenta con ventajas normativas (legales y ecológicas) que pueden generar estabilidad y con las estrategias adecuadas representan la mayor oportunidad de negocio para la organización.

El Laboratorio Diagnosticamos SAS división ambiental en sus 10 años en el mercado se posiciona a nivel local como una empresa de análisis de aguas crudas y residuales, así como uno de los únicos laboratorios que prestan análisis de alimentos, es una empresa que cumple con los lineamientos normativos que aplican al sector, y que se caracteriza por la calidad del servicio prestado.

Bibliografía

- Alonso, N. C. (s.f.). *Análisis del Mercado Nacional de Vinos y Estrategias de Desarrollo Misión Chile – Argentina: El Negocio del Vino 2016*. Obtenido de Universidad del Rosario:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/17957/AlonsoAlbarrac%C3%A9-Dn-NataliaAndrea-2018.pdf?sequence=1>
- Ariza Osorio, Y. (s.f.). *Herramientas Para El Análisis Estratégico*. Obtenido de Udea - Educación Virtual:
http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men_udea/pluginfile.php/28010/mod_resource/content/0/HERRAMIENTAS_PARA_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf
- Betancur, D. (23 de 10 de 2018). *Análisis Pestel*. Obtenido de Gestionemos.com:
<https://www.gestionemos.com/blog/analisis-pestel>
- Cairo Huaringa, J. (28 de marzo de 2003). *Teoría de la Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-planificacion-estrategica/>
- Contreras, E. R. (2013). El Concepto de la Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 152-181.
- Cortiñas, J. L. (s.f.). *Concepto Planificación ¿Que es y para que sirve?* Obtenido de Apuntes de Gestión: <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>
- Costas Planas, M. (s.f.). *La Planeación Estratégica: Las 5 Fuerzas de Porter [Figura]*. Obtenido de <https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Lozano, A. (s.f.). *La Planificación Estratégica*. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>

Macroentorno: Análisis PESTEL. (2017). Obtenido de ABC del Emprendedor:

<http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>

Martínez Meléndez, L. Y., Martínez Lozano, J. J., & Vergel Ortega, M. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia.

Revista Logos Ciencia & Tecnología, 9(1), 179-194. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5177/517752178015/html/index.html>

Perio, A. (s.f.). *Visión de una Empresa*. Obtenido de Economipedia. Haciendo Fácil la Economía:

<https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20de%20una%20empresa,c%C3%B3mo%20planea%20conseguir%20sus%20metas.&text=La%20defini%C3%B3n%20de%20la%20visi%C3%B3n,equipo%20ejecutivo%20de%20la%20empresa>.

Pérez Porto, J. y. (2008). *Definición de Planeación Estratégica*. Obtenido de Definición.DE:

<https://definicion.de/planeacion-estrategica/>

Rincon, C. (2015). *Pensamiento Estratégico: De La Estrategia Al Posicionamiento Empresarial [Diapositiva Power Point]*. . Obtenido de <https://es.slideshare.net/CsarDRincnG/ensayo-sobre-posicionamiento-estrategico>

Sanchez, J. (2009). Un Concepto Emergente de Planeación. *Clío América*, 39-59.

Serna, H. (2015). *Serie De Manuales Para Pequeña Y Mediana Empresa: 2 Diagnostico estratégico*. Obtenido de Fundación Universitaria María Cano:

http://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf

Torres Hernandez, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Obtenido de

<https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>

Villar, K. (12 de marzo de 2016). *¿Que son las 5 Fuerzas de Porter?* Obtenido de MKTTotal:
<https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>