

# **DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO”**

**DIANA FERNANDA BRICEÑO RICO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE TECNOLOGIAS**

**ADMINISTRACION INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2014**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA  
EMPRESA “V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO”**

**DIANA FERNANDA BRICEÑO RICO**

Proyecto de grado para optar por el título de ADMINISTRADORA INDUSTRIAL

**Director**

**Martha Lucia Franco Laverde**

**Msc. Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE TECNOLOGIAS**

**ADMINISTRACION INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2014**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma Del Presidente Del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

Pereira, Agosto de 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios, porque siempre ha sido parte importante en mi vida acompañándome en cada una de las decisiones que he tomado para que sean siempre las adecuadas.

A la Universidad Tecnológica de Pereira y su cuerpo docente, directivo y administrativo, por sus conocimientos compartidos durante nuestra estancia en este claustro universitario para bien de la comunidad y nuestro.

Agradecimientos muy importantes a la docente Martha Lucia Franco Laverde, quien nos apoyó incondicionalmente para el desarrollo y guía de este trabajo.

Agradecimientos a la V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO por brindarnos la oportunidad de conocer la empresa y poder hacer este aporte.

Y por último pero no menos importante a mi familia, a mí esposo Víctor Mario Delgado por haberme dado fortaleza para persistir, insistir y jamás desistir, a mis padres quiénes siempre me apoyaron incondicionalmente.

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
1.1. Planteamiento del Problema	12
1.2. Formulación del Problema	13
1.3. Sistematización	13
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
3.1. Objetivo General	16
3.2. Objetivos Específicos	16
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>17</b>
4.1. Marco Teórico	17
4.1.1 Teoría de la Calidad Total	19
4.1.2 Teoría clásica de la administración	20
4.1.3 Teoría de la cadena de valor	23
4.1.4 Los procesos	25
4.1.5 Mapa de procesos	27
4.1.6 Benchmarking	28
4.2. Marco Conceptual	30
4.2.1 Productividad	30
4.2.2 Recursos	30
4.2.3 Competitividad	30
4.2.4 Calidad	31
4.2.5 Estrategias	31
4.2.6 Estrategia	32
4.3. Marco Contextual	33
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>36</b>
5.1. Delimitación Espacial de la Investigación	36
5.2 Tipo de Investigación	36
5.3 Método	37
5.4 Técnicas de Investigación	37
5.5. Fuentes de información	38
5.5.1. Fuentes Primarias	38
5.5.2. Fuentes Secundarias	38
5.6. Tratamiento de la Información	38

<b>6. ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>39</b>
6.1. Aplicación de la herramienta para el análisis interno	39
6.2. Objeto social	44
6.2. Productos y servicios	44
6.2.1. Diseño e implementación de sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Ciclo PHVA).	44
6.2.2. Diseño e implementación de Sistemas de Gestión para la intervención de trabajos de Alto Riesgo.	46
6.2.3. Diseño e implementación de Sistemas de Gestión para la intervención de trabajos de Tareas Críticas.	46
6.2.4. Diseño e implementación de Controles del Riesgo Mecánico	47
6.2.5. Higiene del Trabajo	47
6.2.6. Seguridad en los inmuebles destinados al establecimiento del trabajo.	48
6.2.7. Asesorías e implementación de Sistemas integrados de Gestión (HSEQ)	48
6.2.8. Medicina Preventiva y Laboral	49
6.2.9. Apoyo en aspectos jurídicos	49
<b>7. ANÁLISIS DE LA EMPRESA</b>	<b>50</b>
7.1. Análisis DOFA	55
7.1.1. Matriz DOFA	55
7.1.2. Matriz DOFA Cruzada	57
7.1.3. Evaluación de la Matriz DOFA	58
<b>8. MODELO PROPUESTO</b>	<b>59</b>
8.1. Visión	60
8.2. Misión	62
8.3. Promesa de valor	64
8.4. Principios y valores corporativos	66
8.5. Objetivos corporativos	68
8.6. Plan de acción	71
8.7. Estructura organizacional	76
8.8. Mapa de procesos	77
8.9. Flujogramas	79
8.10. Manual de procesos y procedimientos	82
8.10.1 Manual de proceso administrativo	82
8.10.2 Manual de proceso técnico	82
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>86</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>FIGURA 1.</b> Esquema de la cadena de valor.	24
<b>FIGURA 2.</b> Localización geográfica del caso de estudio	33
<b>FIGURA 3.</b> Análisis estratégico.	51
<b>FIGURA 4.</b> Direccionamiento estratégico propuesto	59
<b>FIGURA 5.</b> Visión	61
<b>FIGURA 6.</b> Misión	63
<b>FIGURA 7.</b> Promesa de valor	65
<b>FIGURA 8.</b> Principios corporativos	67
<b>FIGURA 9.</b> Valores corporativos	68
<b>FIGURA 10.</b> Objetivos corporativos	70
<b>FIGURA 11.</b> Estructura organizacional	76
<b>FIGURA 12.</b> Mapa de procesos	78

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>TABLA 1.</b> Fortalezas y debilidades	52
<b>TABLA 2.</b> Oportunidades	54
<b>TABLA 3.</b> Amenazas	55
<b>TABLA 4.</b> Matriz DOFA	55
<b>TABLA 5.</b> Matriz DOFA cruzada	57
<b>TABLA 6.</b> Plan de acción	72

## LISTA DE ANEXOS

Pág.

<b>ANEXO 1. INSTRUMENTO GUIA DE ENTREVISTA.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 2. EVALUACIÓN MATRIZ DOFA.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO 3. MANUAL DE PROCESO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO 4. MANUAL DE PROCESO TÉCNICO ¡Error! Marcador no definido.</b>	<b>100</b>

## INTRODUCCIÓN

Las empresas han visto la necesidad de proyectarse y prepararse ante los cambios de un mundo cada vez más globalizado, tecnificado e industrializado, en el que los clientes cada vez demandan propuestas más innovadoras y estándares de calidad más altos. Por ello las empresas requieren implementar estrategias de cambio en los procesos críticos que se conviertan en parte de su cultura organizacional. Como respuesta a esta necesidad han surgido herramientas como el marketing, el benchmarking, la Planeación estratégica, entre otras, que no sólo le permiten a las organizaciones medir su desempeño en el mercado sino direccionar sus esfuerzos y recursos de manera sistémica, eficiente y ordenada, para el logro de sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La presente investigación propone un Plan de direccionamiento estratégico para la empresa V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, la cual es una empresa dedicada a brindar soluciones en el ámbito de seguridad Industrial y salud ocupacional. Para ello se focaliza en la teoría y práctica de la Planeación estratégica, entendida ésta como el instrumento que establece y coordina los lineamientos, indicadores, logros esperados, políticas de operación, planes estratégicos y valores corporativos dentro de la organización—, los cuales harán que se destaque frente a los clientes y la competencia.

Para la empresa V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO es de vital importancia definir sus lineamientos estratégicos ya que es una empresa nueva que está ingresando en el mercado y debe enfrentarse a los retos del entorno; la empresa ofrece un buen servicio pero todavía no tiene estructurada su política de operación, sus valores corporativos, su finalidad como empresa y sus metas a futuro. Por lo cual se justifica la necesidad de realizar un Plan de direccionamiento estratégico en ésta organización, con el fin de mejorar su estructura interna tal que se evidencien en Manuales de procesos y procedimientos, así como en un

diagnóstico interno de la empresa – donde se definan las capacidades de la compañía a nivel directivo, tecnológico, competitivo, financiero y humano en relación con el mercado en un análisis DOFA – que deje en evidencia la situación actual de la empresa frente al entorno y, finalmente, en el diseño de un Plan de direccionamiento estratégico donde se establezca la misión, la visión, las políticas de calidad, con un enfoque al cliente y se mejore el desempeño de la organización, mediante el diseño de estrategias y un plan de acción.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa “V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO” es una empresa nueva que abrió sus puertas al mercado en Agosto del 2013, con un portafolio en Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, prestando servicios a las diferentes Administradoras de Riesgos Laborales y empresas de la región, para lo cual los socios vieron la necesidad de evaluarse como empresa para trabajar de una manera organizada y eficiente.

Se venían presentando quejas y amenazas de terminación de servicios por parte de los clientes, por el incumplimiento en la oportunidad de los servicios prestados, ya que no cuentan con la suficiente capacidad para abordar los temas de cara al cliente y los administrativos.

En la presentación de su portafolio a las grandes empresas de la región, las cuales son muy exigentes con sus proveedores, “V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO” no se reflejaba como una empresa con un norte claro y una estructura sólida que respaldara y generara confianza a sus clientes. Lo cual hizo que se perdieran oportunidades de nuevos clientes.

Por otra parte, para prestar estos servicios la empresa debe contar con Licencia en Salud Ocupacional otorgada por el Ministerio de Salud y Protección Social, en la cual le exige que deben documentar la estructura de la empresa y su planeación estratégica, junto con los documentos de Salud Ocupacional exigidos por ley.

Para lograr que la empresa cumpla con los requerimientos exigidos por el Ministerio, lograr el cierre de negocios representativos y mantener relaciones de largo plazo con sus clientes, es necesario establecer una planeación estratégica,

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<sup>1</sup>

De lo anterior descrito surge la siguiente pregunta de investigación:

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería el Plan de direccionamiento estratégico a implementar en la empresa “V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO” para garantizar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, supervivencia y sostenibilidad?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN**

- ✓ ¿Cuál es el estado actual de la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira?
- ✓ ¿Cuál debe ser la misión, visión, política de calidad y objetivos corporativos más adecuada para la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira?
- ✓ ¿Cuál sería la estructura organizacional que defina los cargos y responsabilidades dentro de la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira?
- ✓ ¿Cuáles son los procesos administrativos de la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira, y la interacción de los mismos?

---

<sup>1</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y metodología. 5 ed. Santa fé de Bogotá: 3R Editores, 1.994. p17.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Todas las empresas a través del tiempo han diseñado planes para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazos, en los que definen las actividades para cada miembro de la organización. Algunas lo hacen de manera académica y estructurada, otras a través de asesorías y otras de manera empírica, acompañadas por la tranquilidad que da la experiencia. Sin embargo, más allá del tipo de conocimiento invertido, a todas las empresas las guía, en el desarrollo de su actividad cotidiana, su razón de ser y el objeto para el que fueron creadas.

El presente proyecto de direccionamiento acepta como premisa que mediante el desarrollo de una planeación estratégica adecuada y científica se podrán incrementar las posibilidades de éxito organizacional, en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto. Además, reconoce que esta herramienta administrativa es precisa para tomar decisiones adecuadas y diseñar estrategias que satisfagan oportunamente las necesidades de los clientes, a través de procesos eficientes y de una comercialización efectiva que permita una buena calidad y servicio, haciendo a la organización más competitiva. En este sentido, los resultados de este proyecto servirán como soporte para la toma de decisiones, como herramienta que encamine los pasos de la organización según sus capacidades, recursos y propósitos, estructurando las áreas que la conforman y definiendo estándares para desarrollar las actividades de modo que la compañía pueda funcionar de manera eficiente, coordinada y competitiva en el mercado, según unos lineamientos preestablecidos.

Este tipo de aportes, desde la planeación estratégica, resultan altamente pertinentes para una organización como “V&P Seguridad y Salud en el Trabajo”, ya que ésta le brinda herramientas que le facilitan incrementar de manera real y oportuna sus utilidades, además, es ideal para crear ventajas competitivas que le permitan permanecer y crecer en el mercado y para desarrollar las anteriores

estrategias, en la medida en que ayuda a identificar los problemas repetitivos en la organización y los que afectan la comercialización para establecer y descubrir las causas fundamentales y así eliminarlas o disminuir su impacto.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan de Direccionamiento estratégico para la empresa “V&P Seguridad y Salud en el Trabajo” de la ciudad de Pereira, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, supervivencia y sostenibilidad.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira.
- ✓ Definir la Misión, Visión, Política de calidad y objetivos corporativos más adecuada para la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira.
- ✓ Proponer una estructura organizacional que defina los cargos y responsabilidades dentro de la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira.
- ✓ Estructurar los procesos administrativos de la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira, y la interacción de los mismos.

## 4. MARCO REFERENCIAL

La investigación del presente proyecto del Plan de Direccionamiento Estratégico que se presenta a continuación se llevó a cabo en la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo de la ciudad de Pereira en un periodo de seis (6) meses.

El alcance definido para esta investigación es la formulación de los objetivos estratégicos para la toma de decisiones en una organización. Para Leonard Goodtein y otros autores, esta sería la forma de anticiparse racionalmente al futuro desde la alta dirección de una organización. Para esto se tienen en cuenta teorías como la de Calidad total, teoría clásica de la administración y teoría de la cadena de valor para enfocar la investigación, además se apoya en el Benchmarking a partir del conocimiento de las empresas clientes y sus competidores a partir de la realidad de la región donde la empresa desarrolla su actividad.

### 4.1. MARCO TEÓRICO

Para todas las organizaciones es de gran importancia trazar un rumbo, para esto necesita diseñar planes para el logro de sus objetivos y metas propuestas, es por esto que se requiere revisar cada área y así identificar y atender las debilidades de manera inmediata y las fortalezas para crecer estructuradamente, esto se logra a través de una planeación estratégica.

La Planeación Estratégica se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Para Leonard Goodtein y otros autores, sería la forma de anticiparse racionalmente al futuro desde la alta dirección de una organización, en sus palabras: *“es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar el desarrollo”*.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> GOODTEIN, Leonard D; NOLAN, Timothy M y PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada, 1988. p.5.

En estos términos, la pregunta principal que responde el enfoque de Planeación Estratégica es: “¿qué hacer?” Por lo cual, situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, la evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

No hay que olvidar que la Planeación Estratégica tiene su origen en la Administración por Objetivos modelo creado por Peter F. Drucker quién señala que es un método median el cual el gerente y los subgerentes y todos los jefes de una organización determinan que objetivos desean alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo; a partir de esto la planeación estratégica se define como una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo, apoyada en el principio que para alcanzar resultados la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La Planeación Estratégica tiene el valor de proporcionar una hoja de ruta “para la actuación que se halla en la mentalidad de la organización y los empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos de la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que deben emprender en un periodo razonable”<sup>3</sup>. Por su parte, la Administración por Objetivos se circunscribe al proceso por el cual los gerentes de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Su finalidad es 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 a futuro. La Administración por Objetivos, se realiza a nivel de la

---

<sup>3</sup> GOODTEIN, Leonard D; NOLAN, Timothy M y PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada, 1988. p.9.

organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

A continuación se abordan las teorías que sustentan el presente proyecto, sentando las bases para el desarrollo metodológico de un plan que responda a “las preguntas y a la toma de decisiones necesarias para obtener respuesta antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación”.<sup>4</sup>

#### **4.1.1 Teoría de la Calidad Total**

El término “Gerencia de la Calidad Total” o “Total Quality Management”(TQM), se acuñó para describir una filosofía que convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planeación y mejoras. La creencia es que para tener éxito financiero a largo plazo, la calidad es esencial. Como plantea Daniel Ramos Rojas: “Se ha convertido en el pilar fundamental de las empresas para enfrentar el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer negocios”.<sup>5</sup>

La TQM se define como: administrar toda la organización de tal forma que ésta supere todas las características de los productos y servicios que resultan importantes para el cliente. Lo esencial es encontrar qué es importante para el cliente y luego crear la clase de cultura corporativa que motive y permita que el trabajador haga lo que esté a su alcance para proporcionar un servicio de calidad; la gerencia de la calidad total se divide en 3 partes:

---

<sup>4</sup> GOODTEIN, Leonard D; NOLAN, Timothy M y PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada, 1988. p.13.

<sup>5</sup> RAMOS ROJAS, Daniel. Teorías de Calidad.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm> [citado en 18 de Agosto de 2014]

- ✓ **Elementos filosóficos.** Hacen énfasis en la operación de la firma utilizando la calidad como el elemento de integración, por ejemplo: “el cliente dirige la calidad, liderazgo, mejoramiento continuo, participación y desarrollo del empleado, respuesta rápida, diseño de calidad y prevención, administración por hechos, desarrollo de los grupos de interés, responsabilidad corporativa y ciudadana”.
  
- ✓ **Herramientas genéricas.** Constan de varios métodos de control estadístico de procesos que se utilizan para resolver problemas y para el mejoramiento continuo de los equipos de calidad, y el despliegue de la función de calidad que utilizan típicamente los gerentes para hacer llegar la voz del cliente a la organización. Ejemplos: “diagrama de flujo de procesos, hojas de verificación, análisis de Pareto e histograma, diagramas de causa-efecto o espina de pescado, diagramas de tendencia, de dispersión, cartas de control. Siguiendo a Daniel Ramos Rojas: “No son un sustituto del buen juicio ni del conocimiento de los procesos. Convierten los datos numéricos en información que sirve para emprender acciones”.<sup>6</sup>
  
- ✓ **Herramientas del departamento de control de calidad.** Constan de métodos de control estadístico de la calidad que utilizan los profesionales de calidad que trabajan en este departamento. Ejemplos: “planes de muestreo, capacidad de proceso, métodos Taguchi”

#### 4.1.2 Teoría Clásica de la Administración<sup>7</sup>

La Teoría Clásica de la Administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, basadas más en procesos sistemáticos que complementan la visión de la Teoría de la calidad total,

---

<sup>6</sup> <http://es.scribd.com/doc/63942594/18/HERRAMIENTAS-GENERICAS-DE-LA-CALIDAD>

<sup>7</sup> RIASCOS, Antonio. Presentación de la teoría clásica, Teoría Clásica de la Administración. ALAS 2000, [http://cmap.upb.edu.co/rid=1157507875371\\_986871460.../teoclası.ppt](http://cmap.upb.edu.co/rid=1157507875371_986871460.../teoclası.ppt)

que busca la mejora continua de los productos o servicios para general valor agregado a sus clientes. De acuerdo con Antonio Riascos en su análisis sobre la teoría clásica de la administración, fue Henry Fayol el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, él estableció catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa:

- ✓ **Funciones Técnicas.** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- ✓ **Funciones Comerciales.** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- ✓ **Funciones Financieras.** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- ✓ **Funciones de Seguridad.** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- ✓ **Funciones Contables.** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- ✓ **Funciones Administrativas.** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Según este autor, el argumento de Fayol es que ninguna de esas cinco funciones esenciales precedentes tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup><http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-clasica-de-la-administracion.htm>

- ✓ **Planear.** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- ✓ **Organizar.** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- ✓ **Dirigir.** Guiar y orientar al personal.
- ✓ **Coordinar.** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- ✓ **Controlar.** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado “proceso administrativo” y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Para Fayol, “las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

Lo anterior permite que las organizaciones estén en permanente evaluación y cambio, lo cual lleva las empresas a mejorar cada uno de los procesos que intervienen en su cadena de valor. En la actualidad no es suficiente que los cambios se reflejen solo en sus productos, servicios o en su cliente final, cobra gran importancia que su infraestructura, equipo humano, herramientas tecnológicas y demás áreas trabajen bajo un enfoque centrado en el cliente, que lleva a ofrecer soluciones realmente pensadas en éste y que generan un valor agregado real.

Una vez las organizaciones entienden las teorías planteadas en esta investigación, se puede trabajar de manera coherente en un direccionamiento

estratégico pensado en el cliente tanto interno como externo, lo cual se refleja en relaciones de largo plazo, y esto conlleva a empresas sostenibles en el tiempo.

#### **4.1.3 Teoría de la Cadena de Valor**

Para realizar además el planteamiento estratégico del presente trabajo es necesario referirse a la cadena de Valor, planteada por Michael Porter desde 1986 para probar las ventajas de la competitividad marcadas ya desde esa época. Señala Antonio Francés en su libro *Bussines & Economics*, que “La Cadena de Valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos”<sup>9</sup>.

La Cadena de Valor se entiende por un esquema coherente en el que la empresa debe diagnosticar su posición real frente a otros competidores, como en el caso de la empresa “V&P Seguridad y Salud en el Trabajo” frente a las empresas que prestan estos mismos servicios.

La Cadena de Valor se caracteriza por los elementos básicos que deben ser aplicados dentro de una empresa:

- ✓ **Las Actividades Primarias.** Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del servicio, su producción, logística, comercialización y servicios que generan valor agregado.
  
- ✓ **Las Actividades de Soporte a las actividades primarias.** Se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura

---

<sup>9</sup> FRANCÉS, Antonio. *Bussines & Economics*.2006. <http://books.google.com.co/books?id=yAmLG>

empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- ✓ **El Margen.** Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor<sup>10</sup>.

Actividades primarias, de soporte y de margen están relacionadas entre sí y se deben tener en cuenta antes de tomar decisiones frente a los planes que se van ejecutar para medir su impacto, el valor.

A continuación se puede observar el esquema de la cadena de Valor Propuesta por Michael Porter, con el objetivo de identificar las principales fuentes de valor para un cliente.

**Figura 1. Esquema de la cadena de valor**



**Fuente: Porter (1982)**

**4.1.4 Los procesos.** Un proceso se puede definir como el conjunto de actividades, relaciones, movimientos o hechos que transforman unos elementos

<sup>10</sup>QUINTERO, Johana y SANCHEZ, Jose. Telos Vol. 8, No 3(2006) p.377-389.

de entrada, como los recursos físicos y la información recibida de las necesidades del medio en resultados o servicios que satisfacen dichas necesidades.

Durante el desarrollo de las actividades se debe lograr que los procedimientos establecidos generen un valor agregado que marquen diferencias frente a los servicios prestados por otras empresas, y así el cliente pueda establecer un marco diferenciador frente a la competencia.

Para construir los procesos se parte de un enfoque por sistemas, donde se identifica sus principales operaciones o actividades del servicio.

El enfoque moderno de procesos parte del cliente externo hacia el interior del proceso, de esta manera se diseñan productos que cumplan con las expectativas y satisfagan las necesidades del cliente.

“El proceso debe verse también como un ciclo, que se abre con el primer paso y termina con el último paso, es importante entonces definir en un proceso los puntos de iniciación y terminación. Estos deben ser tales que el proceso tenga sentido y no se quede solo en actividades que carecen de valor para el cliente<sup>11</sup>.

La definición del ciclo del proceso debe diseñarse de tal manera que la secuencia de las actividades sea lógica y que busquen el objetivo final.

➤ **Etapas del proceso.** Las etapas del proceso en el ciclo PHVA:

En la etapa de planificación se identifican los problemas o necesidades y se diseña el plan de acción que se debe desarrollar en el proceso.

En la etapa de ejecución se debe llevar a cabo el plan de acción.

---

<sup>11</sup> DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de gestión, un enfoque sistémico. 3 ed. Santa fé de Bogotá: Editorial Biblioteca jurídica. 2001. P. 52.

En la etapa de verificación se debe realizar una evaluación, confrontando los resultados del proceso con lo planificado.

En la etapa de ajuste o corrección se debe diseñar un nuevo plan para ajustar los resultados que no cumplieron el objetivo, y en los que si cumplieron buscar las oportunidades de mejora.

- **Características del proceso.** Los procesos presentan las siguientes características.

**Dinámico:** Significa que el proceso es activo, es productivo, es acción.

**Flexible:** La capacidad de un proceso de adaptación a los requerimientos del cliente.

**Continuo:** Permanente, en cadena.

**Ágil:** Rápido en el tiempo de acuerdo con las restricciones

**Interdependiente:** Que depende de los proveedores y de los clientes.

Durante el desarrollo del ciclo PHVA y básicamente en su etapa de planificación y corrección, se pueden fortalecer algunas de las características del proceso como lo son dinamismo, la flexibilidad, y la agilidad en la adaptación a los cambios y convertir estos factores en un valor agregado y representar también un marco diferenciador frente al cliente externo<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, Facultad de Ingeniería, Centro de extensión Académica, Grupo Regional ISO. NTC-ISO 9000:2003. P. 10

**4.1.5 Mapa de procesos.** Es una descripción ilustrada que permite visualizar un proceso entero e identificar áreas de fortalezas y debilidades. Ayuda a reducir la duración y defectos de clico mientras que reconoce el valor de contribuciones individuales. Es la ruta de navegación del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa, en el que se reflejan los procesos corporativos, misionales y de apoyo.

El mapa de procesos impulsa a la organización a tener una visión de su empresa en tiempo y espacio, mostrando las relaciones existentes entre las diferentes actividades de la empresa y los grupos de interés. Estos mapas brinda a la organización la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de ésta. Asimismo podemos diferenciar entre procesos claves, estratégicos y de soporte, dando una primera visión sobre los procesos que tenemos que intervenir.

El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la común. A través de este tipo de gráfica se pueden percatar tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Los pasos que se requieren para completar un trabajo permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso.

También permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuénciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad

- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
- Orientar a nuevos empleados
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados<sup>13</sup>.

#### 4.1.6 Benchmarking<sup>14</sup>.

Benchmarking es un enfoque que propone metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo. Se puede añadir matices o variaciones sobre el tema. El benchmarking no es un simple ejercicio de números. Ponerse metas cuantitativas, llamadas a menudo datos numéricos, mediante el benchmarking es discutiblemente el mejor modo de fijar metas; pero tenga en cuenta que fijar metas comparables o mejores que las de los mejores en su clase, sin comprender el proceso subyacente que permite al mejor en su clase conseguir esos resultados, puede ser inútil o peor. Comprender cómo las empresas que usted estudia consiguen sus resultados es normalmente más importante y valioso que obtener alguna métrica exactamente cuantificada. Tener esto en cuenta durante el benchmarking, reducirá los riesgos de perder de vista lo que espera conseguir del estudio.

El benchmarking en la actualidad, sigue una metodología más o menos similar para identificar, estudiar, aprender, y mejorar. Y se realiza a partir de tres categorías: benchmarking competitivo, benchmarking cooperativo, benchmarking colaborador.

- **Benchmarking competitivo:** El benchmarking competitivo es la forma de benchmarking más difícil porque, como su nombre sugiere, las compañías

---

<sup>13</sup> UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, Facultad de Ingeniería. Op. Cit. P. 37

<sup>14</sup> BOXWELL JR, Robert J. Benchmarking para competir con ventaja. McGraw-Hill, 1994. P. 15

objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de benchmarking. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo en cualquier esfuerzo de benchmarking, se hace mucho más difícil cuando sus objetivos son los propios competidores. No desean que usted los estudie y pueden hacer lo imposible para desarmarle en sus esfuerzos si se enteran de que usted los está estudiando.

El benchmarking competitivo significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con las mejores de su clase, o por lo menos, con los de sus competidores.

- **Benchmarking cooperativo:** El benchmarking cooperativo y colaborador parecen ser las formas de benchmarking de las que más se habla hoy por que son relativamente fáciles de practicar, porque son interesantes para la prensa y por qué los equipos que emprenden un benchmarking competitivo normalmente mantienen la boca cerrada. En el benchmarking cooperativo, una organización que desea mejorar una actividad particular mediante el benchmarking, contacta con las empresas mejores de su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de benchmarking. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace benchmarking, lo que es un factor clave para asegurar la cooperación.
- **Benchmarking colaborador:** En el benchmarking colaborador, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta una definición sintética de los conceptos claves que se emplearán en el desarrollo del Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa “V&P Seguridad y Salud en el Trabajo”

**4.2.1 Productividad:** productividad puede definirse como la relación entre cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos; por ejemplo, con la inversión en informática, hace que el trabajo de cada trabajador sea mucho más eficiente y cada trabajador pueda producir mucho más que antes.

**4.2.2 Recursos:** se definen como recursos aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad; En una empresa, se denominan recursos a las personas, maquinarias, tecnología y dinero, factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios los cuales pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para los objetivos de la entidad.

**4.2.3 Competitividad:** según Porter en un ambiente competitivo, dinámico y en constante cambio, las empresas deben ser flexibles para responder de la forma más rápida y deben compararse para optimizar sus prácticas, pues una empresa logra su objetivo principal que es la obtención de los mejores resultados, en la medida que consiga establecer una diferencia que pueda

mantener y ofrezca mayor valor a sus clientes. Esta diferenciación se debe tanto a la elección de sus actividades como la forma de realizarlas.<sup>15</sup>

**4.2.4 Calidad:** la palabra calidad tiene múltiples significados. De manera genérica, es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una medida subjetiva del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando. A su vez, puede medirse en términos objetivos, estableciendo comparaciones entre diferentes procesos, productos y servicios.

**4.2.5 Estrategas:** Son aquellas personas o funcionarios de una organización ubicados en la alta dirección (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes les corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado, pues se entiende como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral del grupo de estrategias de una empresa.<sup>16</sup>

**4.2.6 Estrategia:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de

---

<sup>12</sup> PORTER, Michael E. "¿Qué es la estrategia?. Editorial Folletos Gerenciales No. 8, CCED, p. 45 – 78

<sup>16</sup>SERNA, Humberto. Planeación y Gestión estratégica. 4 ed. Bogotá D.C. 1996. P. 19.

trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son entonces las acciones y decisiones que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>SERNA, Humberto. Planeación y Gestión estratégica. 4 ed. Bogotá D.C. 1996. P. 32.

### 4.3 MARCO CONTEXTUAL

En este punto es importante contextualizar la investigación, realizando una descripción de la situación a nivel de la región y país a través de los años.

**Figura 2. Localización geográfica del caso de estudio**



**Fuente: Localización geográfica del caso de estudio. Fuente: Google Maps - ©2014 Google.<sup>18</sup>**

Pereira es una ciudad y municipio de Colombia, capital del departamento de Risaralda. Es la ciudad más poblada de la región del Eje Cafetero, cuenta con más de 464.719 habitantes y conforma el Área Metropolitana de Centro Occidente,

<sup>18</sup> [https://maps.google.com/maps?hl=es-419&gbv=2&q=mapa+risaralda+%2B+pereira&ie=UTF8&gl=co&ll=4.773521,-75.636063&spn=0.367449,0.673599&t=m&z=11&vpsrc=6&ei=gMnyU9-YGYqmgQT\\_g4HQCQ&pw=2](https://maps.google.com/maps?hl=es-419&gbv=2&q=mapa+risaralda+%2B+pereira&ie=UTF8&gl=co&ll=4.773521,-75.636063&spn=0.367449,0.673599&t=m&z=11&vpsrc=6&ei=gMnyU9-YGYqmgQT_g4HQCQ&pw=2)

junto con los municipios de Dosquebradas y La Virginia. Está ubicada en la región centro-occidente del país, en el valle del río Otún en la cordillera central de los Andes colombianos.

La ciudad de Pereira, se encuentra ubicada en el conocido triángulo de oro de Colombia, situación que ha merecido una posición estratégica en términos económicos y sociales, igualmente apalancado su desarrollo histórico en el sector cafetero como estandarte del crecimiento económico y social.

En Colombia solo las grandes empresas realizan un trabajo dedicado en el desarrollo de la salud ocupacional, en cambio en las Pymes falta mucho por hacer, ya que los empresarios no reconocen la salud ocupacional como una inversión, sino como un gasto, esto lo demuestran las cifras entregadas por el vicepresidente de Seguridad Social de ARP SURA, Dr. Andrés Ángel Arango "En Colombia casi el 50% de la población ocupada laboralmente, que está compuesta por cerca de 18 millones de personas, no se encuentra afiliado a ningún sistema de riesgos profesionales".

Lo anterior nos muestra la importancia de impulsar a los empresarios a involucrarse con los esquemas de seguridad social, comprometerse con un mayor trabajo e inversión en la prevención de accidentes, la sensibilización y capacitación de los empleados para que estos sean más conscientes del autocuidado y del mutuo cuidado.

Hoy la legislación Colombiana es cada día más exigente con las empresas para que se comprometan y tomen conciencia sobre su rol y responsabilidad frente a la gestión del riesgo, lo cual se convierte en una gran oportunidad para las empresas que prestan servicios en Salud Ocupacional, ya que las empresas se ven obligadas a contratar estos servicios para cumplir con las exigencias de ley, y el mercado ofrece muy pocas empresas con licencia y un portafolio amplio que presten estos servicios. Lo anterior se convierte en un factor muy importante a

desarrollar en la empresa “V&P Seguridad y Salud en el trabajo”, quién tiene su foco de servicio en una sola empresa.

En la actualidad en el mercado, quienes prestan estos servicios, son personas independientes con portafolios muy limitados que están enfocados a cumplir temas legales, sin intervenir en la accidentalidad en las empresas, donde está el valor agregado que estas necesitan.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta las etapas en las cuales se desarrolló este trabajo de investigación y los métodos e instrumentos empleados para dar respuesta al problema de investigación.

### **5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico tiene como cobertura todas las partes que componen la Empresa “V&P Seguridad y Salud en el trabajo”, así como parte de los clientes de la organización que se encuentran ubicados en la ciudad de Pereira y en algunas ciudades y municipios cercanos que contribuyen en la formulación de actividades de mejora.

Así mismo, dentro del Plan de Estudios del Programa de Administración Industrial, este proyecto constituye una aplicación concreta de los contenidos vistos en las siguientes asignaturas: Planeación Estratégica, Control Gerencial, Gerencia de la Calidad, Ética, Análisis Entorno Colombiano, Análisis de la competitividad.

### **5.2. TIPO DE INVESTIGACION**

La investigación realizada es de tipo descriptivo, ya que comprende la caracterización del objeto de estudio, descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos y no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones existentes. A través de ella, se formula un diagnóstico de la situación actual de la empresa “V&P Seguridad y Salud en el trabajo” y a partir de éste se proponen estrategias que conduzcan a solucionar problemas y así llegar a cumplir con los objetivos del trabajo. En este sentido, este estudio permitió analizar, en el fenómeno que se estudió condiciones como el estado en el que se encuentra la compañía con respecto al entorno, debilidades, fortalezas, definición de estrategias, directrices

de gestión, reglamentaciones que condicionan el funcionamiento de la organización, entre otras variables.<sup>19</sup>

### **5.3. MÉTODO**

La presente es una investigación aplicada, que pone en práctica los conocimientos adquiridos en diferentes materias del Programa de Administración Industrial. Por la clase de medios utilizados para obtener los datos, se trata de una investigación documental y de campo, porque se apoya en fuentes de carácter documental proporcionadas por la empresa y de información proveniente de entrevistas y observación. Por la forma de abordar el objeto de estudio, se trata de una investigación inductiva, en la que se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares, caracterizándose por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos, el análisis y clasificación de los hechos, la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y la contrastación.

### **5.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La información que se recolectó en este trabajo se analizó para establecer un diagnóstico interno, externo y un análisis DOFA, que comprende debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa que permiten proponer mejoras en el direccionamiento estratégico. Las técnicas de investigación que se usaron para llevar a cabo la propuesta de mejora en el direccionamiento fueron:

- ❖ Una entrevista al personal de la empresa, tanto administrativo como operativo para conocer sus necesidades, demandas, quejas y sugerencias con el fin de mejorar la compañía.

---

<sup>19</sup>LOURDES MUNCH, Ernesto Ángeles. Métodos y técnicas de investigación. Ed. Trillas. México. 2003. Pág. 30

- ❖ La Observación no estructurada del comportamiento de los colaboradores en su jornada laboral y la respuesta de los clientes a medida que se prestan los servicios será otra técnica a utilizar.

## **5.5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

A continuación se presenta las diferentes fuentes de información que se utilizaron en esta investigación.

### **5.5.1. Fuentes Primarias**

Se realizaron entrevistas al personal de la empresa a través de la aplicación de un instrumento para determinar su visión del negocio y de la empresa, la observación para conocer la realidad y recopilar los datos más importantes sobre el manejo actual del direccionamiento de la empresa.

### **5.5.2. Fuentes Secundarias**

Se tuvo en cuenta fuentes bibliografías sobre administración estratégica, libros, páginas web, trabajos de grado y la información obtenida en la asesoría de los profesores.

## **5.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

A partir de los resultados arrojados a través de la aplicación de un instrumento en las entrevistas realizadas al equipo de la empresa, se realizó un análisis DOFA y se evaluó por medio de la casita de la calidad.

## 6. ELEMENTOS PARA EL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

### 6.1 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA ANÁLISIS INTERNO

La siguiente entrevista se realiza con el propósito de tener parámetros de referencia y. con ello, evaluar la situación actual de la empresa y la línea que debe recorrer para llegar a la situación deseada.

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las dos entrevistas realizadas:

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó la empresa.

Las dos personas entrevistadas señalan que la empresa está constituida desde hace un año de manera formal, ya que antes se prestaban servicios pero se realizaba todo el servicio como independientes.

2. ¿Qué porcentaje aproximado de ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

Las dos personas entrevistadas coinciden que el 95% de sus servicios se venden a una sola ARL y tan solo el 5% de ventas la presentan dos empresas particulares.

3. N° total de empleados fijos de la empresa: 2

Las dos personas entrevistadas informan que la empresa solo cuenta con dos empleados fijos que son los mismos socios de la empresa y entrevistados.

4. Describa las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos de la empresa.

Las dos personas entrevistadas informan que la empresa no cuenta con cargos definidos, por lo tanto, tampoco se tienen funciones o responsabilidades establecidas, las actividades se las van asignando según disponibilidad de tiempo.

5. ¿Tiene la empresa definida por escrito su Visión y Misión y en la construcción de ésta participaron todos los niveles de la organización?

Las dos personas entrevistadas están de acuerdo que la empresa no tiene definido por escrito, ni de manera informal la Visión o Misión, no se ha realizado un ejercicio para plantear cual este tipo de planteamientos.

6. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de su empresa?

En este punto los dos socios convergen que ven una empresa con capacidad de prestar servicios a diferentes ARL y empresas particulares, en la ciudad de Pereira en el corto plazo, en la zona de Eje Cafetero a mediano plazo y en diferentes regiones del país a largo plazo. Además les motiva que esta tenga reconocimiento técnico como la mejor del mercado, donde se valore la calidad los servicios prestados y la oportunidad en las respuestas. Aportando a la sociedad trabajadores más sanos.

7. ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos de la organización para alcanzar la principal idea del futuro?

Las dos personas entrevistadas llegan a la conclusión de los aspectos que la empresa se debe concentrar:

- Un aspecto muy importante es fomentar una cultura del cuidado a través de sus asesorías en las empresas y lograr que cada día las estadísticas en el país nos muestren trabajadores más sanos.

- Estrategias que nos permitan tener relaciones de largo plazo con nuestros clientes, lo cual es muy importante para la sostenibilidad del negocio.
- Una estructura organizacional que soporte el crecimiento de los servicios de la empresa.
- Un portafolio muy bien estructurado para presentar a los clientes.

8. ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Las dos personas entrevistadas están de acuerdo que esta evaluación la hacen de manera informal a partir de los ingresos que generan los servicios prestados, pero nunca se ha tenido en cuenta factores como quejas recibidas por la oportunidad en el servicio o la satisfacción de este, si realmente hay utilidades que permitan la reinversión para el crecimiento del negocio.

9. Cuál es la razón de ser la empresa?

Las dos personas entrevistadas están de acuerdo que la razón de ser de la empresa es apoyar a las empresas para generar estrategias que les permitan la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

10. Hay un esquema de principios y valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con las partes interesadas.

Las dos personas entrevistadas informan que la empresa no ha establecido los principios o valores sobre los cuales deban estar enmarcados los servicios prestados

11. Como desea que su empresa sea reconocida en el mercado, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y competidores y como desean desarrollar este deseo de presentarse así.

Las dos personas entrevistadas convergen en los siguientes análisis:

- Debe ser una empresa reconocida por su pertinencia técnica y la oportunidad en las respuestas.
- Quieren competir a partir de su pertinencia técnica y posicionarse así en la mente de sus clientes y competidores.
- Lo anterior lo desean desarrollar a través de realizar asesorías pertinentes.

12. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas de su empresa, siendo 1 poco relevante y 5 muy importante

A partir de la información entregada por las dos personas entrevistadas los aspectos que salieron más altos con una puntuación de 5, fueron: Experiencia del área del negocio, trato personalizado con el cliente, conocimiento y análisis del mercado, personal experimentado.

Y los aspectos que salieron más bajos con una puntuación de 1, fueron: Capacidad tecnológica, capacidad de adquirir nuevos clientes, ausencia de sistemas de planeación, capacidad de inversión, publicidad de la empresa.

13. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las oportunidades de su empresa en el mercado, siendo 1 poco relevante y 5 muy importante.

A partir de la información entregada por las dos personas entrevistadas los aspectos que salieron con mayor relevancia para la empresa fueron: Legislación actual, capacidad de inversión de las empresas clientes.

Y los aspectos que salieron poco relevantes para la empresa fueron:  
Segmentación en el mercado.

14. ¿Cuáles considera que son los procesos estratégicos y de soporte para garantizar un servicio de calidad?

Las dos personas entrevistadas consideran que los aspectos estratégicos y de soporte para garantizar un servicio de calidad son: entregar un servicio de calidad y de manera oportuna y poder establecer retos para el logro de objetivos.

15. ¿Cuáles considera que son los procesos que requieren puntos de control que nos garanticen un adecuado seguimiento y evaluación para la mejora continua de los mismos?

Las dos personas entrevistadas consideran que los procesos que requieren punto de control son: el seguimiento al vencimiento de las ordenes generadas, la entrega oportuna de los informes y el proceso de facturación.

Al realizar el diagnóstico de la Empresa se pudieron identificar elementos negativos y positivos de la misma, permitiendo así un análisis y el planteamiento de alternativas.

La finalidad del diagnóstico interno fue conocer las fortalezas y debilidades de los cuatro recursos fundamentales de la empresa: humanos, técnicos, comerciales y financieros; enfocándonos en responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se produce?
- ¿Cómo se produce?
- ¿Para quién se produce?
- ¿Con qué se produce?

En Abril del 2013 se constituye la empresa “V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO”, en la ciudad de Pereira, con el fin de brindar soluciones eficientes y sostenibles en el ámbito de seguridad industrial y salud ocupacional.

La empresa está constituida por el profesional en salud ocupacional e higienista Pablo Cesar Tabares y el Ingeniero Mecánico y especialista en salud ocupacional Victor Mario Delgado. Quienes ven una oportunidad de negocio prestando servicios básicos de salud ocupacional en las Pymes y servicios más especializados en las grandes empresas.

Inicia sus actividades prestando servicios para la Administradora de riesgos ARL SURA y algunos servicios puntuales para empresas particulares. Para el 2014 se tenía planeado abrir mercado a otras ARL y empresas grandes de la región y para esto se necesitó solicitar la licencia de Salud Ocupacional para la empresa, y para lo anterior se requiere cierta documentación para que sea otorgada como el sistema de Salud Ocupacional y el direccionamiento estratégico, este último es el apoyo que le daremos a la empresa para su documentación.

## **6.2 OBJETO SOCIAL**

V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO es una empresa dedicada al diseño, planeación y ejecución de soluciones eficientes y sostenibles para las empresas en el ámbito de la seguridad industrial y salud ocupacional; contribuyendo de esta manera a sus procesos de mejora continua. Nos orienta la satisfacción total de nuestros clientes, buscando siempre la mejor combinación de costo y calidad en nuestros servicios para el desarrollo del país.

## **6.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**6.3.1 Diseño e implementación de sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Ciclo PHVA).**

## **Planear**

- Identificación de peligros y evaluación de los riesgos.
- Evaluación inicial o periódica del SG-SST.
- Formulación del plan de trabajo (cronograma de actividades).
- Aplicación legislación Nacional Vigente aplicable en materia de Salud y seguridad en el trabajo.
- Formulación de objetivos e indicadores.

## **Hacer**

- Medidas de Prevención y control de los riesgos (Eliminación, sustitución, ingeniería, administrativo y elementos de protección personal).
- Gestión del cambio. Cambios internos (Seguridad industrial en nuevos procesos, cambios en métodos de trabajos, adquisiciones, instalaciones) Cambios externos (Actualización en Legislación, evolución del conocimiento).
- Prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
- Asesoría en adquisiciones de nuevos bienes y servicios (equipos, maquinas, herramientas, elementos de protección personal) obligaciones en materia de Seguridad Industrial y Salud en el trabajo.
- Intervención a proveedores y contratistas durante el desempeño de las actividades objeto del contrato con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el trabajo.

## **Verificación**

- Supervisión y medición de los resultados. Desarrollo de herramientas para supervisar, medir y recopilar, información relativa al desempeño de la seguridad y salud el trabajo.
- Investigación de incidentes, accidentes y enfermedad relacionada con el trabajo.

## **Actuar**

- Auditorías del cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Acciones preventivas y correctivas del SG-SST.
- Entrega de informes del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### **6.2.2 Diseño e implementación de Sistemas de Gestión para la intervención de trabajos de Alto Riesgo.**

- Trabajos en alturas
- Trabajos en espacios confinados
- Trabajos con energías peligrosas
- Trabajos en caliente.

Diseño del programa de intervención para tareas de alto riesgo. Mecanismos de control en el desarrollo de las tareas, haciendo gestión del riesgo y eliminando los peligros. Inspección y evaluación de equipos de protección y dispositivos de seguridad para el desarrollo de trabajos de alto riesgo. Diseño de planes de rescate y atención de emergencias.

### **6.3.3 Diseño e implementación de Sistemas de Gestión para la intervención de Tareas Críticas.**

- Manejo seguro de materiales peligrosos
- Izaro de cargas
- Manipulación mecánica de cargas
- Manejo defensivo de vehículos
- Riesgos públicos

#### **6.3.4 Diseño e implementación de Controles del Riesgo Mecánico.**

- Análisis de actividades y operaciones. Revisión y descripción de los procesos de operación, reparación y mantenimiento de la máquinas.
- Descripción y análisis de los procedimientos por actividades y operaciones (identificación y evaluación de los riesgos, formulación de estándares de seguridad, listas de verificación).
- Propuesta de cambios de procesos, modificación de dispositivos operacionales o de seguridad, (guardas, mandos, dispositivos).
- Diseño y construcción de dispositivos de seguridad en maquinaria y equipos.
- Capacitación en manejo de sistemas de seguridad, operación segura de máquinas, manejo seguro de herramientas, procedimientos seguros de trabajo.

#### **6.3.5 Higiene del Trabajo**

Orientación técnica y profesional en Higiene industrial, diagnóstico, evaluación y elaboración de programas y actividades preventivas y correctivas de acuerdo a las condiciones encontradas. Intervención de condiciones de: Iluminación, ruido ocupacional, agentes químicos, temperaturas.

- Elaboración de diagnóstico situacional en seguridad e higiene. Anticipar, evaluar los diferentes factores de riesgo, priorización en relación al grado de riesgo y grado de peligrosidad.
- Diseñar estrategias y métodos de muestreo. Análisis en el sitio de trabajo.
- Diseñar e implementar soluciones administrativas y de ingeniería factibles para el control del riesgo, de acuerdo con los recursos técnicos y económicos de las organizaciones.
- Establecer una política de seguridad e higiene en la empresa.
- Diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de sistemas de vigilancia epidemiológica para el control del riesgo o la enfermedad.

### **6.3.6 Seguridad en los inmuebles destinados al establecimiento de trabajo.**

Orientación técnica en las condiciones sobre las instalaciones o áreas de trabajo que bajo circunstancias no adecuadas (señalización, orden y aseo, almacenamiento, superficies de trabajo), puedan ocasionar accidentes de trabajo o pérdidas para la empresa.

Intervención y control en las condiciones de:

- Estructura de la locación
- Distribución de máquinas y equipos
- Distribución de espacios de trabajo
- Techos y Cubierta
- Pisos y paredes
- Tránsito interno
- Puertas y ventanales

Escaleras fijas, barandas de seguridad y rampas

- Servicios sanitarios, suministro de agua potable, cuartos de cambio, cuartos de equipos eléctricos

### **6.3.7 Asesorías e implementación de Sistemas Integrados de Gestión (HSEQ).**

- Implementación de programas de Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, NTC GP 1000:2009, MECI 1000).
- Evaluación de programas de implementación de Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, NTC GP 1000:2009, MECI 1000).

### **6.3.8 Medicina Preventiva y Laboral**

- Exámenes médicos laborales para determinar las condiciones de salud física y psicológica del trabajador, antes que este ingrese a laborar, así como durante el período laborado e incluso cuando se retira de la compañía. Igualmente para exposición a factores de riesgo específico (trabajo seguro en alturas).

### **6.3.9 Apoyo en aspectos Jurídicos**

Riesgos profesionales:

- Asesoría a trabajadores y empresas en los procesos integrales por accidentes de trabajo y enfermedad laboral.
- Asesoría a la empresa en prevención del riesgo jurídico por demandas con ocasión de accidentes de trabajo y enfermedad laboral.

## 7 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La planeación estratégica se basa además, en un análisis estratégico que comprende dos áreas fundamentales:

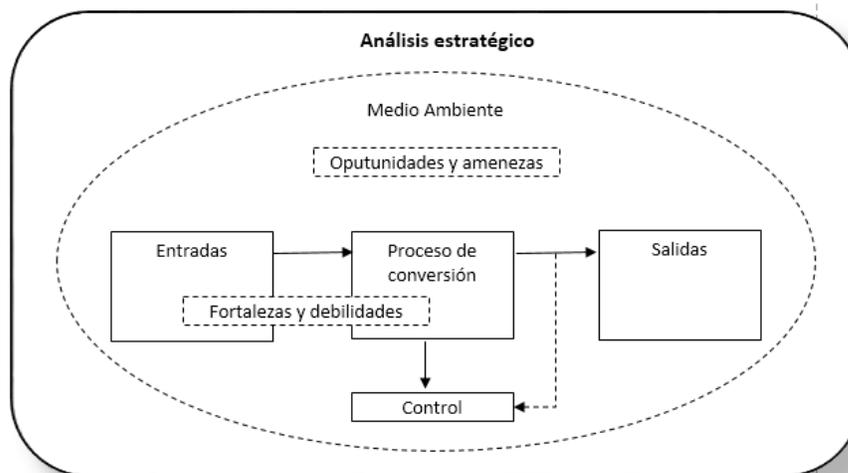
- Un análisis “externo”, que trata principalmente de las condiciones del macro sistema o medio ambiente, que afectan o pueden llegar a afectar el sistema (empresa). Este análisis suele enfocarse a dos variables principales; “oportunidades” y “amenazas” de dicho ambiente.
- Un análisis “interno”, que trata de las condiciones del sistema o empresa, que afectan o pueden afectar a éste. Tal análisis se enfoca a dos variables principales: “fortalezas” y “debilidades”.

La idea principal del análisis estratégico, es la manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, tomando en cuenta las propias fortalezas y debilidades. En otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción el sistema (empresa), dentro del marco sistema (medio ambiente) <sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> VALENCIA, Joaquín Rodríguez. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. Internacional Thomson Editores. 2001. Pág. 143.

**Figura 3. Análisis estratégico**



**Fuente:** VALENCIA, Joaquín Rodríguez. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. Internacional Thomson Editores. 2001. Pág. 143.

Para este análisis se realizó una reunión con los socios de la empresa V&P Seguridad y Salud en el trabajo, y se utilizó el enfoque del Benchmarking a partir de los modelos que tiene de la empresa Consultoría en Gestión de Riesgos Suramericana y el cliente ARL SURA.

En la primera reunión para lograr una mejor comprensión del ejercicio se definieron los componentes de la matriz DOFA:

- Fortalezas: Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- Oportunidades: Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- Debilidades: Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

- Amenazas: Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Lo anterior para responder a las siguientes preguntas:

### Respecto a la Empresa

- ✓ ¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?
- ✓ ¿Qué puntos débiles existen en mi empresa que podrían ser serios obstáculos en el logro de los objetivos?

### Respecto al Medio ambiente

- ✓ ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno, que podrían favorecer a la empresa en el logro de sus objetivos?
- ✓ ¿Qué situaciones se están dando en el mercado, que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

A continuación se presenta el ejercicio que se realizó en la empresa:

**Tabla 1. Fortalezas y debilidades**

<b>Áreas que pueden constituir “fortalezas” o “debilidades” de la empresa</b>	
1.	<p>Nivel Directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen conocimiento del mercado por una experiencia de más de 10 años en el sector de Salud y Seguridad Industrial.</li> <li>• No tienen un nivel de conocimiento y habilidades para el manejo de una dirección.</li> <li>• No poseen ningún sistema de planificación que les permita orientarse al logro de sus objetivos.</li> <li>• Poseen un gran nivel emprendedor.</li> <li>• No cuentan ningún sistema operacional que soporte su operación.</li> <li>• Tienen un personal experimentado y leal a la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen claridad de sus objetivos, pero no el cómo lograrlos.</li> <li>• Tiene relacionamiento directo con sus clientes lo cual les permite entender sus necesidades.</li> <li>• No cuentan con una estrategia para garantizar la retención de los clientes.</li> <li>• Cuentan con un personal comprometido con la empresa.</li> </ul>
2.	<p>Nivel innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollan nuevos productos para la prestación de sus servicios de manera no estructurada.</li> <li>• Los productos que se desarrollan son ajustados a las necesidades del cliente.</li> <li>• No se cuenta con un área de innovación y desarrollo, ni con espacios que les permitan estructurar éstos.</li> <li>• No se cuenta con un área de calidad, ni con un responsable que revise que los productos que se desarrollan, para garantizar la fiabilidad de éstos.</li> <li>• No se han aprovechado los entes externas que permitan tener desarrollos tecnológicos.</li> </ul>
3.	<p>Nivel competitivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con una buena reputación entre sus empresas clientes y en el mercado de la región, según las encuestas de satisfacción realizadas a empresas de ARL SURA.</li> <li>• Cuenta con un factor diferencial de ingeniera en el diseño y mantenimiento de maquinaria y herramientas, debido a la formación académica de cada uno de sus socios.</li> <li>• La empresa y el equipo humano cuentan con Licencia de Salud Ocupacional.</li> <li>• Por ser empresa nueva no tiene posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Los servicios de asesoría se ajustan a las necesidades de los clientes, se diseñan de acuerdo a su tamaño y estructura.</li> <li>• No cuentan con un área de Mercadeo y no tienen conocimiento o habilidades para desarrollar estrategias que se acomoden a sus necesidades.</li> <li>• Poseen buenas relaciones y credibilidad con las empresas clientes que tienen actualmente.</li> <li>• Los clientes que tiene la empresa están fidelizados, ya que en las evaluaciones anuales han tenido buenos resultados.</li> <li>• Los servicios están enfocados a 4 empresas, de las cuales 1 representa el 90% de los ingresos.</li> <li>• No se ha ingresado en todos los segmentos en los cuales se tiene posibilidades de participación.</li> </ul>
4.	<p>Nivel Financiero:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no cuenta con la capacidad para generar y sostener recursos internos, para lograr el crecimiento de la empresa.</li> <li>• La empresa es financieramente estable, debido a los ingresos de su cliente principal.</li> <li>• La empresa sólo cuenta con una contadora por prestación de servicios, pero no cuenta con un área o con personas que tengan el conocimiento o la habilidad administrativa o financiera, que les permita tener una estructura y otros similares para la toma de decisiones.</li> </ul>
5.	<p>Nivel Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con personal que soporte un crecimiento en el mercado de la empresa.</li> <li>• Cuenta con personas capacitadas y calificadas para prestar los servicios ofrecidos.</li> <li>• Cuenta con capacitaciones ofrecidas por su cliente principal.</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia**

**Tabla 2. Oportunidades**

<b>Posibles áreas de “oportunidades” de la empresa</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno cada día hace más exigencias a las empresas cliente, lo cual genera un crecimiento en las tendencias de ventas.</li> <li>• Se cuenta con la posibilidad de ampliar la base de datos de las empresas en el mercado, ya que sólo se han tocado cuatro empresas.</li> <li>• Las empresas han tenido un alto nivel de aceptación de los servicios recibido por la empresa.</li> <li>• Varios proveedores están interesados en trabajar con la empresa, para poder lograr más cobertura geográfica.</li> <li>• Las empresas debido a la nueva legislación se hace cada vez más consciente de la importancia de invertir en la prevención y seguridad de sus equipos de trabajo.</li> <li>• Cada día se presentan tecnologías que nos permiten tener más cercanía con el cliente, como los chat, video chat, entre otros.</li> <li>• Los clientes en el mercado pueden ser segmentados para desarrollar propuestas que apunten a sus necesidades.</li> <li>• Se tiene la posibilidad de incursionar prestando servicios a las Pymes de la región.</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia**

**Tabla 3. Amenazas**

<b>Posibles áreas de “amenazas” de la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia cuenta con página de internet y publicidad en diferentes medios.</li> <li>• En el medio no se cuenta con personal con la suficiente experiencia que esté interesado en vincularse con la empresa por prestación de servicios.</li> <li>• Al ser la competencia tan informal pueden manejar costos muy bajos.</li> <li>• La competencia está realizando alianzas, para prestar servicios en diferentes zonas geográficas y ampliar su portafolio</li> <li>• Las administradoras de riesgos brindan recursos a las empresas clientes, que están remplazando las necesidades que deberían contratar.</li> <li>• Las de empresas Pyme no cuentan con la capacidad económica para invertir en temas de Seguridad y Salud Ocupacional.</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia**

## **7.1. ANALISIS DOFA**

La tabla que se presenta a continuación, muestra las principales debilidades, fortalezas y amenazas que fueron identificadas mediante el análisis interno y externo de la organización. Para la empresa es de gran importancia poder identificar hacia el interior y el exterior los factores en los cuales se puede apoyar para dar foco a la dirección de su compañía.

### **7.1.1. Matriz DOFA**

**Tabla 4. Matriz DOFA**

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El relacionamiento directo con los clientes les permite entender las necesidades del cliente de manera más precisa.</li> <li>• Conocimiento por parte de los socios del mercado local, dado que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen una estructura organizacional, ni personal idóneo que les permita tener una planeación y control adecuado para el logro de sus objetivos.</li> <li>• No cuentan con canales de</li> </ul>

<p>llevan más de 10 años prestando servicios en esta industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa y el equipo humano cuentan con Licencia en Salud Ocupacional, requisito exigido por el Ministerio de trabajo.</li> <li>• La empresa cuenta con un equipo técnico comprometido y con reconocimiento en las empresas de la zona.</li> <li>• La empresa cuenta con un grupo administrativo comprometido a trabajar en los cambios técnicos, tecnológicos, financieros y administrativos necesario para el logro de sus objetivos.</li> </ul>	<p>comunicación con el cliente que les permitan tener más cercanía y medir la satisfacción de este; como página de internet, encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias virtual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no cuenta con un nivel de endeudamiento alto, capaz de sostener procesos de innovación y otros proyectos.</li> <li>• La empresa no cuenta con una estructura administrativa, que le permita crecer de manera organizada y eficiente.</li> <li>• No cuentan con todo el personal directo ni los instrumentos de medición para atender los servicios del portafolio de la empresa.</li> <li>• No se cuenta con un área de innovación y desarrollo, ni con espacios que les permitan estructurar estos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploración de nuevos proveedores que posibiliten acuerdos para mejorar la calidad del servicio y disminuir los costos.</li> <li>• En la actualidad existen muchas plataformas tecnológicas que permiten establecer un nivel de relacionamiento con el cliente más efectivo.</li> <li>• La legislación de Colombia cada día es más exigente con las empresas en el cumplimiento de sus deberes frente al cuidado de sus trabajadores y familias.</li> <li>• Eje cafetero cuenta con un porcentaje alto de empresas Pymes que no cuentan con un desarrollo adecuado en temas de seguridad y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entrada al mercado de nuevos competidores locales y nacionales.</li> <li>• Nuevas empresas asociadas a las administradoras de riesgos laborales.</li> <li>• La cultura de cuidado en las empresas de nuestro país es muy baja.</li> <li>• Una parte de las empresas del país trabajan bajo la informalidad.</li> <li>• La mayoría de empresas Pyme no cuentan con la capacidad económica para invertir en temas de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>• En algunas empresas las administradoras de riesgos asignan recursos a las empresas para asesorar los diferentes temas de seguridad y salud ocupacional.</li> </ul>

<p>salud ocupacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar nuevos mercados a nivel nacional.</li> <li>• Para establecer relaciones comerciales con empresas extranjeras es de gran importancia cumplir con los requisitos en seguridad y salud ocupacional.</li> </ul>	
---	--

Fuente. Elaboración propia

### 7.1.2. Matriz DOFA cruzada

Tabla 5. Matriz DOFA cruzada

ESTRATEGIAS Y ACCIONES FO	ESTRATEGIAS Y ACCIONES DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir una plataforma tecnológica como una página de internet que le permita generar más cercanía con sus clientes y oportunidades en el mercado.</li> <li>• Realizar charlas presenciales y foros virtuales sobre la importancia que las empresas cumplan con las exigencias legales en seguridad y salud ocupacional.</li> <li>• Desarrollar nuevos proveedores, aprovechando su antigüedad en el mercado como capacidad de negociación, estableciendo acuerdos de entrega, precios, capacitación.</li> <li>• Realizar campañas de fidelización de clientes continuamente.</li> <li>• Crear un área comercial que visite las empresas y entidades de la región y ofrezca un portafolio de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una estructura administrativa que le permita hacer una planeación adecuada para el logro de sus objetivos.</li> <li>• Identificar un proveedor local que le suministre los equipos de higiene para realizar las mediciones en las empresas clientes.</li> <li>• Generar proyectos buscando financiación de los mismos.</li> <li>• Crear un comité dedicado al monitoreo de la satisfacción del cliente, seguimiento al cliente, recepción de quejas y reclamos, recepción de solicitudes.</li> </ul>
ESTRATEGIAS Y ACCIONES FA	ESTRATEGIAS Y ACCIONES DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades de fidelización con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar posibles alianzas con competidores, que permitan realizar</li> </ul>

<p>los clientes antiguos, para que no afecte la entrada de las nuevas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer relaciones comerciales con diferentes ARL de la región.</li> <li>• Realizar charlas presenciales y foros virtuales sobre la cultura del cuidado y sus beneficios para las empresas y el país.</li> <li>• Crear soluciones ajustadas a las necesidades y presupuestos las diferentes empresas.</li> <li>• Establecer un programa de capacitación con el personal antiguo, para las nuevas personas que en su momento ingresen a la empresa, dado que el conocimiento sea transferido de manera formal.</li> </ul>	<p>contratos o proyectos de mayor envergadura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar proyectos para el crecimiento financiero y en infraestructura de la empresa.</li> </ul>
--	---

**Fuente. Elaboración propia**

### **7.1.3. Evaluación de la matriz DOFA**

La evaluación de la matriz DOFA se realizó a través de la Casita de la Calidad<sup>21</sup>. Se trata de un sistema organizado para diseñar o rediseñar productos, con dos objetivos fundamentales: 1) asegurar que el producto va a responder a las necesidades y expectativas de los clientes y 2) acortar el periodo de tiempo que va desde la concepción del producto hasta su lanzamiento<sup>22</sup>.

Anexo 2. Evaluación Matriz DOFA – Casita de la Calidad.

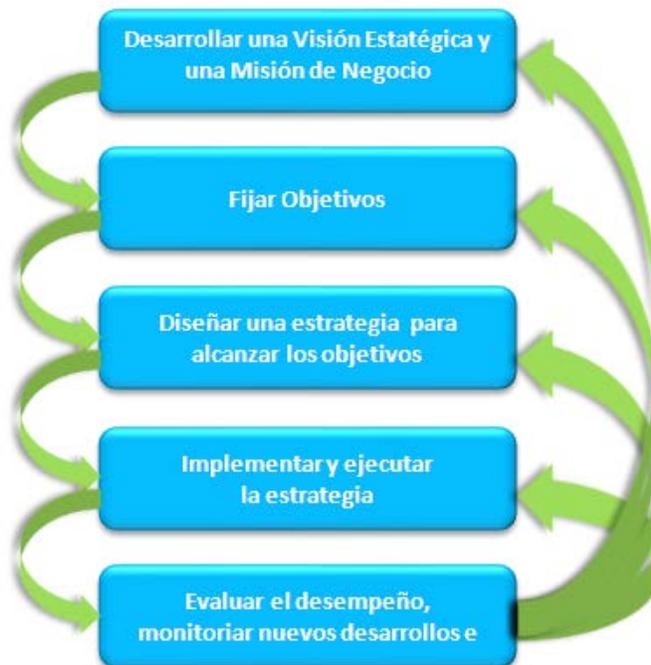
<sup>21</sup> QFD son las siglas de corresponden a la expresión en inglés «Quality Function Deployment», traducida normalmente como «Función de Desarrollo de la Calidad» o «Despliegue de la Función Calidad».

<sup>22</sup>GRIMA CINTAS, Pedro. MATORRELL LLABRES, Javier Tort. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Ediciones Diaz de Santos, S.A. 1995. Pág. 29.

## 8. MODELO PROPUESTO

El direccionamiento estratégico establece un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la Organización; este proceso es desarrollado para identificar estrategias de cambio en los procesos de la empresa, para ello, la empresa debe definir, su misión y visión, los valores y las políticas que la regirán, haciendo énfasis en la gestión del talento humano, dado que para la empresa es la principal ventaja competitiva, en la medida que es el personal quien mantiene y conserva el posicionamiento de la empresa, quien genera y fortalece la innovación y el futuro de la empresa. A continuación se proponen estos elementos para la empresa V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, con el fin de que sus metas y resultados se logren.

Figura 4. Direccionamiento estratégico propuesto



## 8.1 VISION

Un segundo componente importante en las Organizaciones es la exposición detallada de la visión de una empresa, consistente en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr: ¿Qué llegará a ser nuestro negocio? Una empresa cuidadosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de empresa y a desarrollar una visión más clara del rumbo por el cual, se le debe conducir en los próximos cinco a diez años.

Como una fase del sistema de planeación estratégica, la visión de la empresa resume los valores y las aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión de la organización, proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de interés, internos y externos en la empresa.

Para la construcción de la visión cada uno de los socios reflexionó sobre las siguientes preguntas que plantea Corona Funes<sup>23</sup>.

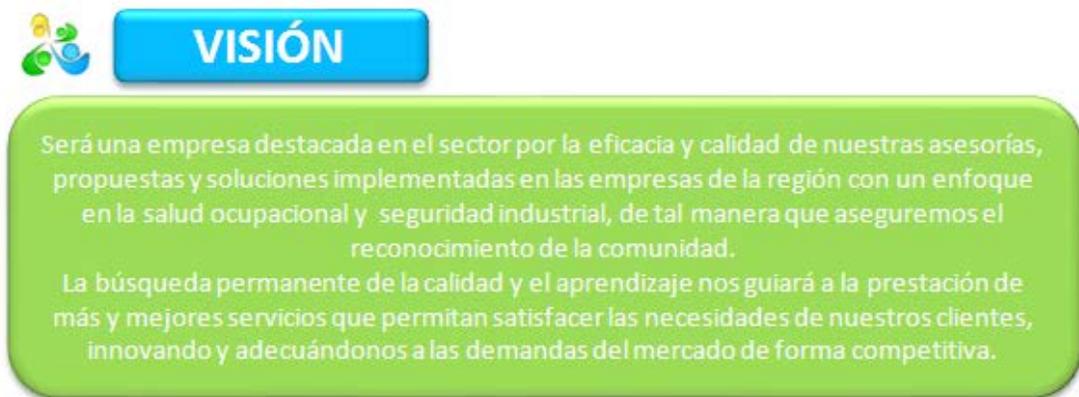
- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
- ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
- ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

A partir de la anterior reflexión el equipo de la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo realiza la siguiente declaración:

---

<sup>23</sup> CORONA FUNES, Ob. Cit., Pág. 36.

**Figura 5. Visión**



**Fuente. Elaboración propia**

Al inicio, la visión es casi por completo intuitiva. Al ser una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración, la importancia de la visión queda fuera de discusión, aunque fundamentalmente, dicha importancia radica en que:

- La visión de la empresa a futuro, expone sus retos de manera evidente y ante todos los grupos de interés.
- Consolida el liderazgo de la dirección superior, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se desea construir a futuro, permitiendo enfocar su capacidad de administración, hacia el logro permanente.
- La visualización de la empresa a largo plazo, brinda la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planteado.
- Proporciona fortaleza al equipo de trabajo, para aportar lo mejor de sí mismo y permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa.
- Le imprime sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independientemente de su jerarquía.

## 8.2 MISIÓN

Drucker dice que formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es como preguntar: ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de la misión, es una declaración duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser.

Para la construcción de la misión se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

El primer elemento es el Propósito, es la parte más filosófica de la misión. Da una explicación del por qué de la existencia de la empresa; o bien, en beneficio de quién se hace todo el esfuerzo.

El segundo elemento es la estrategia, esta es la lógica comercial de la empresa. Es una dialéctica que enlaza el comportamiento y las decisiones con el propósito. Para definirla, la empresa debe determinar el área de negocios en la que va a competir la empresa. Tiene que dar también, alguna razón que señale la ventaja competitiva o la capacidad distintiva, que permitirá que la empresa tenga una posición especial en el área de negocio escogida.

El tercer elemento lo conforman las normas de comportamiento, la estrategia como tal, no influye en una empresa si no puede traducirse en decisiones y normas de comportamiento. Para tener alguna incidencia, la estrategia tiene que definir la actividad y el comportamiento.

El cuarto elemento son los valores de la empresa, los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la Organización, su relación con los empleados y demás participantes, así como su ética.

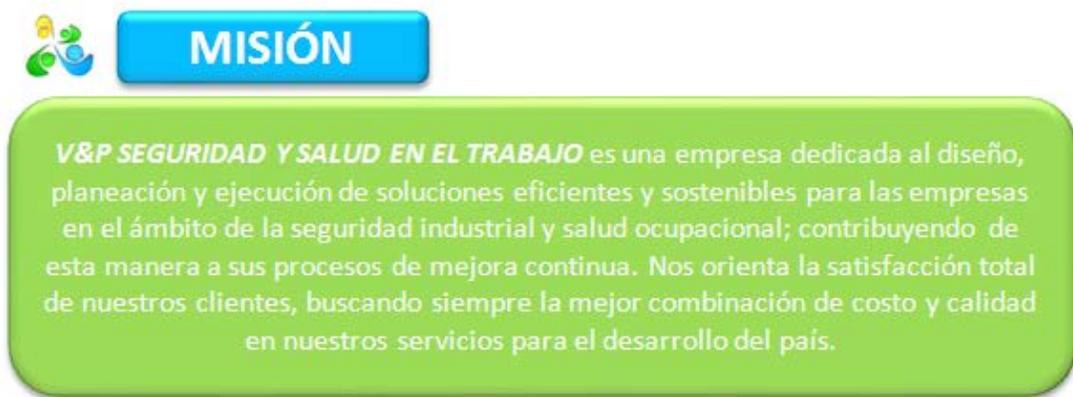
Para la construcción de la misión cada uno de los socios reflexionó sobre las preguntas ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál es nuestra razón de ser? y se

plantea basarse sobre los siguientes motivos recomendados por King y Cleland<sup>24</sup>, para redactar cuidadosamente sus declaraciones:

- A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- Establecer una técnica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir es una estructura laboral.
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos en objetivos, de tal manera que puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

A partir de la anterior reflexión el equipo de la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo realiza la siguiente declaración:

**Figura 6. Misión**



**Fuente. Elaboración propia**

La Misión está orientada a los tres niveles de una organización Directivo, Administrativo y Operativo, que según Corona Funes<sup>25</sup> son:

<sup>24</sup> KING Y CLELAND, *Estrategic Planning and Policy*, Ed. VNR, N.Y., 1980. Pág. 124.

Nivel directivo, le es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, que se generan en las diferentes dimensiones del medio ambiente. Así se evitara costosas desviaciones hacia negocios de la empresa poco conocidos y con mucho riesgo, lo cual incide en el deterioro de utilidades y en general, en el desánimo del personal.

Nivel administrativo, le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los recursos aplicados en la Organización. Así mismo se logra una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que coordinan, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.

Nivel operativo, le facilita comprender su papel protagónico, en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

### **8.3 PROMESA DE VALOR**

La propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la organización le ofrece a su cliente, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado.

Cada organización tiene una estrategia y un posicionamiento y a partir de ello surge la determinación de sus mercados objetivos y el perfil del cliente deseado. El cliente por su parte, tiene unas características y unas motivaciones que es necesario determinar para poderlas satisfacer<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> CORONA FUNES, Estrategia Ed. SICCO, México, 1998. Pág. 1-2.

<sup>26</sup> MEJIA C, Carlos Alberto. La propuesta de Valor. Documentos Planning. La estrategia del conocimiento, Pág. 1.

El punto de partida para la construcción de la promesa de valor para cada mercado son tres grandes preguntas:

- ¿Cuáles son los motivadores de compra del cliente y qué lo hace permanecer con una marca o un proveedor?
- ¿Qué esperan los clientes de la organización como propuesta de valor?
- ¿Qué tan importante es el tipo de relación, personalizada o masiva, que se disponga como parte de la propuesta de valor?

Las respuestas a estas preguntas generalmente son obtenidas a través de investigaciones de mercado, para el caso de esta investigación se utilizó el recurso de benchmarking con la empresa Consultoría en Gestión de Riesgos S.A.S y el conocimiento del cliente más importe ARL SURA.

Para este caso se analizó las características que la ARL valoraba más en sus proveedores y la promesa de valor que maneja la empresa de consultoría. Con esa información se hace una adaptación acorde al direccionamiento que se está estructurando para V&P Seguridad y salud en el trabajo.

**Figura 7. Promesa de valor**



**Fuente. Elaboración propia**

## 8.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Los principios y valores corporativos son elementos de una cultura empresarial, propios de cada compañía, dada sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamiento o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y sus variables competitivas.

Ahora, cuando hablamos de principios o valores corporativos, nos referimos a características que se desarrollan como ventajas competitivas. En algunas industrias, por ejemplo, el tamaño es una variable que genera reconocimiento, pero si su empresa lo tiene pero el público no lo sabe o no lo reconoce como tal, usted no tiene una verdadera ventaja competitiva. Esta surge solo cuando el mercado en general lo percibe y los clientes lo reconocen como un valor y lo aprecian. Los clientes en particular, lo distinguen como algo diferente que desean tener como parte de la oferta de valor de la compañía.

Los siguientes principios se construyeron dando respuesta a tres elementos:

- El deseo o la voluntad, es la aspiración legítima del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones.
- La estrategia, ¿Cuál es la orientación del negocio?, ¿Cómo quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y los competidores?
- El compromiso, las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión ¿Cómo se desarrollan en la realidad?

Figura 8. Principios corporativos



## PRINCIPIOS

**LIDERAZGO Y DESAROLLO DE LAS PERSONAS:** *estamos convencidos que el éxito de nuestra empresa se basa en nuestro talento humano, por esto unimos al equipo personas competentes y con un real interes por el bienestar de las empresas, los trabajadores y la sociedad*

**SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:** *estamos comprometidos con la prevención de accidentes y enfermedades de nuestro equipo de trabajo y de las partes involucradas*

**EXCELENCIA EN EL LOGRO DE OBJETIVOS:** *estamos preocupados por brindar servicios de calidad, donde se garantice un alto nivel técnico a través de la oportunidad y flexibilidad de los servicios prestados*

Fuente. Elaboración propia

Los siguientes valores se construyeron a partir de tres tipos:

- De la empresa, algunos valores corporativos se refieren a la empresa como institución.
- De sus empleados, otros valores corporativos corresponden estrictamente a normas de conductas o maneras de actuación de sus empleados.

**Figura 9. Valores corporativos**



**Fuente.** Elaboración propia

## **8.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

En la gestión de la empresa, para saber con precisión a dónde se va, lo cual es la función de la Misión y el cómo llegar a esa meta, es importante fijar objetivos.

Los objetivos de acuerdo con Stoner son: “Aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter”.

Para fijar los objetivos específicos que desea lograr, hay que considerar ciertas características de los mismos:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.

- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de manera tal, que fijen un resultado clave.

Aunque los objetivos de una empresa por pequeña que sea, podrán ser infinitos dependiendo de la situación, condiciones, características, mercados, misión y áreas de acción específicas de cada empresa, existen dos grandes áreas de objetivos.

- Área externa, se refiere a todos los aspectos relacionados con los mercados de la empresa y la interrelación que mantiene la empresa con ellos.
- Área interna, trata de todos los aspectos relacionados con sistemas, procedimientos, instalaciones, sistemas de trabajo, estructura organizacional, métodos de control, entre otros; necesarios para producir o comprar, gestionar y comercializar los bienes y servicios de la empresa.

Esto nos indica que, una empresa puede fijar objetivos para cualquiera de las distintas actividades que integran esas dos grandes áreas. Sin embargo existen tres áreas de objetivos que son claves y determinantes para una empresa:

- Objetivo de posicionamiento, el objetivo de posicionamiento de una empresa, representa la forma como el público la perciben y recuerdan. En otras palabras, constituye la personalidad distintiva de la empresa.
- Objetivos de dirección, este tipo de objetivos nos deben marcar la dirección hacia la que queremos tender. Ya sea la entrada en nuevos negocios, acciones de adyacencia sobre otros mercados, nuevos segmentos de clientes, etc
- Objetivos de rendimiento: este tipo de objetivos están relacionados con el rendimiento de nuestros recursos o capacidades. Medir el rendimiento

técnico de nuestros activos, de nuestros procesos, de nuestra tecnología, las rentabilidades, etc

A partir del análisis anterior, a continuación presentamos los objetivos corporativos de la empresa V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

Figura 10. Objetivos corporativos



## OBJETIVOS

*CONSTRUIR RELACIONES DE LARGO PLAZO que nos permitan garantizar la retención y el crecimiento de clientes, a través de la construcción de una experiencia diferencial donde podamos co crear soluciones con los clientes y así fomentar el conocimiento y desarrollar las competencias.*

*DESARROLLAR UN MODELO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE que nos garantice cercanía y confianza, a través del desarrollo de canales eficientes de venta y atención.*

*MANTENER LA SOSTEBIDAD EN EL TIEMPO a través de un esquema de operación que nos permita generar relaciones de largo plazo, garantizando la eficiencia operativa en beneficio de los socios y trabajadores*

*LOGRAR UN POSICIONAMIENTO TÉCNICO satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, manteniendo un proceso de selección que nos garantice la idoneidad del personal*

Fuente. Elaboración propia

## 8.6 PLAN DE ACCION

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue la empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción<sup>27</sup>.

La evaluación constituye un punto clave de la planeación estratégica ya que permite identificar desviaciones e incumplimientos de los planes de acción propuestos. A continuación se presenta el plan de acción para la empresa V&P Seguridad en el trabajo.

---

<sup>27</sup> VALENCIA, Joaquín Rodríguez. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. Internacional Thomson Editores. 2001. Pág. 249.

Tabla 6. Plan de acción (1 de 4)

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS						
N°	OBJETIVO	EVALUACIÓN		PLAN DE ACCIÓN		
		INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	TIEMPO	RESPONSABLE
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de Ejecución de la Iniciativa	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
1	<b>CONSTRUIR RELACIONES DE LARGO PLAZO que nos permitan garantizar la retención y el crecimiento de clientes, a través de la construcción de una experiencia diferencial donde podamos crear soluciones con los clientes y así fomentar el conocimiento y desarrollar las competencias.</b>	<b>Oportunidad entrega del servicio:</b> Servicios oportunos / Total de servicios	70% de cumplimiento	Diseñar una herramienta que permita realizar trazabilidad del servicio.	4 meses	Dirección Administrativa
		<b>Oportunidad entrega de informes:</b> Informes oportunos / Total de informes	95% de cumplimiento	Diseñar una herramienta que permita realizar trazabilidad del servicio.	4 meses	Dirección Administrativa
		<b>Nivel de servicio:</b> (PQR solucionados/ Total PQR) x 100	0% de PQR	Definición y documentación de los parámetros de calidad y hacer control.	1 mes	Dirección Administrativa.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6. Plan de acción (2 de 4)

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS						
	OBJETIVO	EVALACIÓN		PLAN DE ACCIÓN		
		INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	META
N°	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado
2	<b>DESARROLLAR UN MODELO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE que nos garantice cercanía y confianza, a través del desarrollo de canales eficientes de venta y atención.</b>	<b>Retención de clientes:</b> (Clientes retenidos / Total clientes año) x 100	100% de Clientes retenidos	Diseño de un programa de Gestión de clientes.	2 meses	Gerencia / Dirección Técnica y comercial
		<b>Crecimiento en clientes:</b> (Número de clientes nuevos por año)	Número de clientes nuevos por año	Diseño de un portafolio de servicios en diversos medios.	2 meses	Dirección técnica y comercial.
		<b>Crecimiento en clientes:</b> (Número de clientes nuevos por año)	Número de clientes nuevos por año	Diseño y planeación de tres canales de venta: 1. Directa 2. Página internet 3. Línea de atención	3 meses por canal	Dirección técnica y comercial / Dirección Administrativa
		Número de nuevos productos desarrollados	Números de productos nuevos por año	Programa de investigación y desarrollo de nuevos productos basados en la cultura del cuidado.	6 meses	Dirección técnica y comercial.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6. Plan de acción (3 de 4)

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS						
N°	OBJETIVO	EVALUACIÓN		PLAN DE ACCIÓN		
		INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	TIEMPO	RESPONSABLE
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de Ejecución de la Iniciativa.	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
3	<b>MANTENER LA SOSTEBIDAD EN EL TIEMPO</b> a través de un esquema de operación que nos permita generar relaciones de largo plazo, garantizando la eficiencia operativa en beneficio de los socios y trabajadores	<b>(Ventas del año/Ppto Ventas Año) X 100</b>	80% del Ppto Cumplido.	Diseño y ejecución del plan de mercadeo y comercial.	3 meses	Dirección Administrativa
		<b>Margen bruto:</b> (U. Bruta / Ventas Netas) X 100	30% de Vetas Netas	Elaboración, ejecución y control de presupuesto.	1 mes	Dirección Administrativa
		<b>Margen Operacional:</b> (U. Operac. / Ventas Netas) X 100	30% de Vetas Netas	Implementación de un modelo de seguimiento de costos y gastos para maximizar la rentabilidad.	1 mes	Dirección Administrativa
		<b>Margen Operacional:</b> (U. Operac. / Ventas Netas) X 100	30% de Vetas Netas	Implementación de un modelo de seguimiento de costos y gastos para maximizar la rentabilidad.	1 mes	Dirección Administrativa

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6. Plan de acción (4 de 4)

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS						
N°	OBJETIVO	EVALACIÓN		PLAN DE ACCIÓN		
		INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	TIEMPO	RESPONSABLE
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de Ejecución de la Iniciativa.	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
4	<b>LOGRAR UN POSICIONAMIENTO TÉCNICO</b> <i>satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, manteniendo un proceso de selección que nos garantice la idoneidad del personal</i>	Estructura Organizacional definida y documentada	100% de Documentación	Definición de la estructura y funciones de cada cargo.	6 meses	Dirección Administrativa
		Encuestas de Satisfacción cliente interno	0% de Rotación de Personal	Diseño y ejecución de programas de formación del personal.	6 meses	Dirección Administrativa
		Encuestas de Satisfacción cliente externo	Recompra de Clientes	Plan de capacitación de los empleados en cultura del servicio.	1 meses	Dirección Administrativa

Fuente. Elaboración propia

## 8.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después de realizar el análisis de toda la organización, a continuación se presenta, con el aval de la gerencia, el organigrama para la empresa V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, donde se identifican las áreas de la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos orientados al logro de los objetivos.

Figura 11. Estructura organizacional



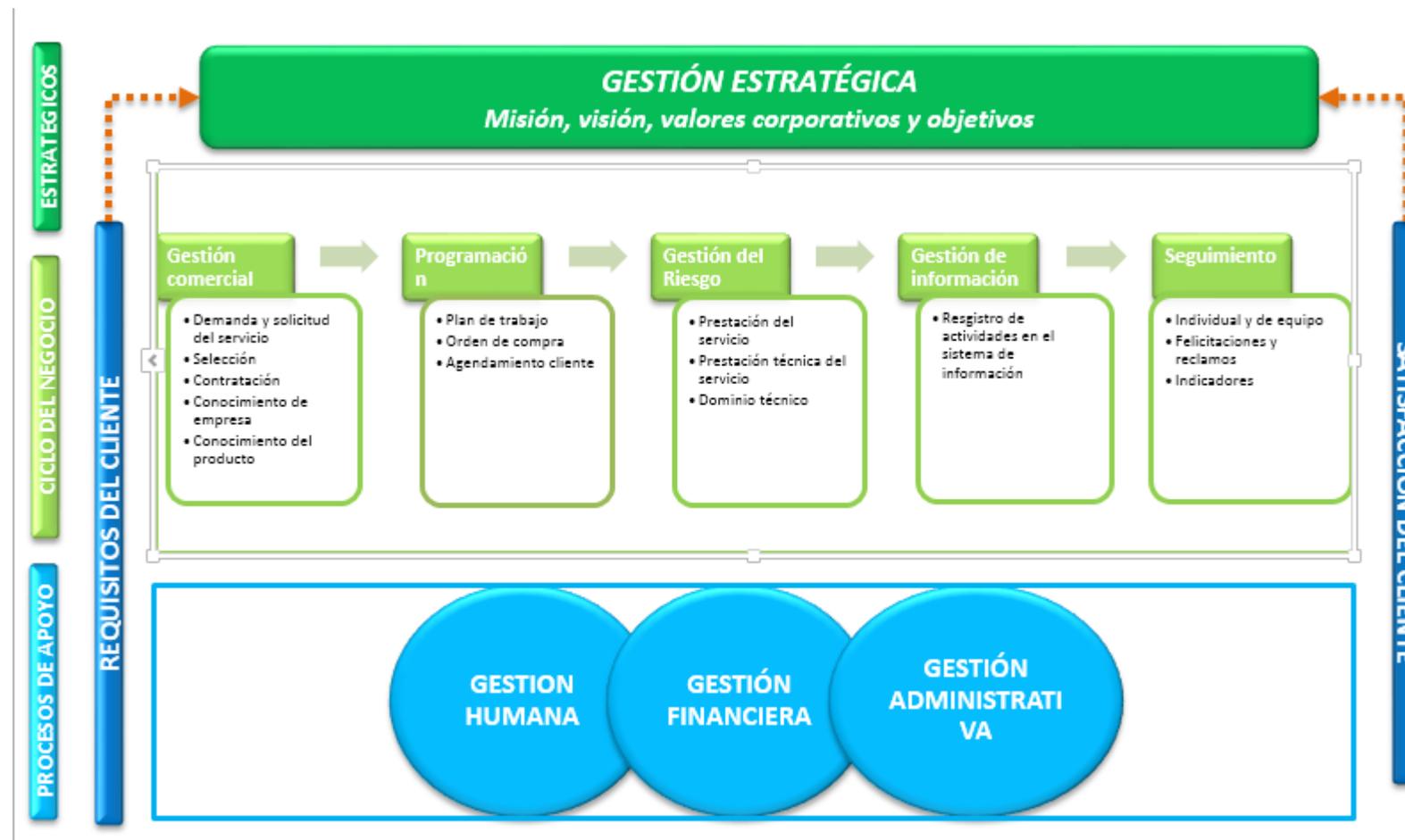
Fuente. Elaboración propia

## **8.8 MAPA DE PROCESOS**

Algunas de las razones por las que se considera importante un Mapa de procesos, es porque permite comprender mejor la organización al tener conocimiento integral de todos sus proyectos y partes involucradas.

Al comprender mejor cómo funciona la organización se facilita el análisis para identificar ventajas competitivas, fortalezas y debilidades de los procesos, esto permite mejorar el servicio ofrecido al cliente final al contar con procesos más eficientes en cuanto a costo, oportunidad, calidad, servicio y flexibilidad.

Figura 12. Mapa de procesos



Fuente. Elaboración propia

## 8.9. FLUJOGRAMAS

Los Diagramas de Flujo o Flujogramas son Organizadores Gráficos que sirven para representar situaciones, hechos o relaciones que se presentan como un proceso.

“El diagrama de flujo representa la forma más tradicional y duradera para especificar los detalles de un proceso. Se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales; estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo”<sup>28</sup>.

Chiavenato<sup>29</sup> plantea que los flujogramas representan gráficamente una secuencia de rutinas simples. En la gráfica se indican 3 elementos que son, el proceso, las unidades que lo componen y quienes ejecutan el proceso.

---

<sup>28</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la organización y control*. Editorial Mc Graw Hill. Año 1.993.



**V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

**FECHA:** 01 - Junio - 2014

**CÓDIGO:** FA-SV-01

**FACTURACION DEL SERVICIO**

**VERSIÓN:** 01

**PÁGINA:** 2 de 2

**OBJETIVO:** Elaborar la factura de cobro para el cliente

**LIMITE DEL PROCESO:**

**Actividad inicial:** Recepción soporte de visita

**Actividad final:** Envío de factura

**RECURSOS ESPECIFICOS DEL PROCESO:**

**Físicos:** Computador

**Humano:** Auxiliar

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
INICIO		
RECEPCION SOPORTE DE VISITA	AUXILIAR	Se debe revisar que no tenga ninguna inconsistencia.
VERIFICAR SI TIENE INFORME	AUXILIAR	
¿Tiene informe?		
VERIFICAR LA ENTREGA DEL INFO	AUXILIAR	
REALIZAR PREFACTURA	CONSULTOR	
¿La prefectura está completa?		
REALIZAR FACTURA	AUXILIAR	
VARIFICAR FACTURA	DIRECTOR TECNICO	
ENVIAR FACTURA	AUXILIAR	
FIN		

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - Junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> AG-SV-01
	<b>AGENDAMIENTO DEL SERVICIO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 1 de 1

**OBJETIVO:** Elaborar de manera precisa y efectiva el servicio de asesoría y capacitación

**LIMITE DEL PROCESO:**

**Actividad inicial:** Recepción de Orden de Compra

**Actividad final:** Entrega de soporte de visita

**RECURSOS ESPECIFICOS DEL PROCESO:**

**Físicos:** Computador, teléfono

**Humano:** Auxiliar, Consultor, Dirección técnica

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
INICIO		
RECEPCION DE ORDEN DE COMPRA	AUXILIAR	Se debe revisar que no tenga ninguna inconsistencia.
LLAMAR AL CLIENTE	AUXILIAR	
¿Se logra cuadrar cita?		
PROGRAMAR CITA EN AGENDA	AUXILIAR	
REALIZAR VISITA DE CAMPO	CONSULTOR	
¿Requiere informe?		
PROGRAMAR INFORME EN AGENDA	CONSULTOR	
REALIZAR EL INFOME	CONSULTOR	
ENTREGA DE SOPORTE DE VISITA	CONSULTOR	
FIN		

## **8.10 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

El manual de procesos y procedimientos describe de manera precisa y detallada las actividades que se realizan dentro de la organización producto de las funciones de las áreas y permiten que se entregue como resultado un producto o servicio específico. Para el caso de la empresa se elaboraron dichos manuales con ayuda de la observación de actividades, logrando identificar y plasmar en cada una los niveles de participación y requerimientos al interior de la empresa, de modo que este manual se convirtiera en una herramienta que le permita a la administración controlar el cumplimiento de las funciones alcanzando la eficiencia.

### **8.10.1 Manual de proceso administrativo**

(Ver anexo 3. Manual de proceso administrativo)

### **8.10.2 Manual de proceso técnico**

(Ver anexo 4. Manual de proceso técnico)

## 9 CONCLUSIÓN

Al finalizar este trabajo se puede concluir que al diseñar un plan estratégico para la empresa se logró crear una propuesta de mejoramiento en la cual se establecen la misión, visión, principios corporativos, política de calidad, objetivos estratégicos y una estructura organizacional, con el fin de orientar a la empresa al crecimiento ya que el análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer estrategias que integren los medios con los que cuenta la empresa para lograr sus fines.

Estos resultados se obtuvieron a través de la elaboración de un diagnóstico interno y externo que permitió evidenciar el estado actual de la empresa e identificar sus principales carencias como lo son: la poca capacitación que tiene el personal, la falta de herramientas y/o técnicas adecuadas para la medición de los productos, la baja capacidad de innovación, entre otras, así como también las ventajas con las que cuenta la empresa, tales como: la buena relación con los proveedores y el personal comprometido con la empresa. A partir de ello se pudo generar un diagnóstico que sirve como modelo para continuar evaluando su comportamiento y capacidad ante el mercado, generando una alerta en la empresa para la toma de acciones, así como para desarrollar innovaciones que le permitan mejorar su servicio al cliente, ya que éste puede ser un elemento importante para diferenciarse de la competencia, dado que, por el momento, los alcances tecnológicos o de nuevos desarrollos son pocos en el sector

Hoy la empresa cuenta con una herramienta potente para enfrentar sus propios retos y los que plantea un ambiente empresarial global de alta incertidumbre.

## 10 RECOMENDACIONES

- Revisar la posibilidad de una infraestructura más amplia con el objetivo de tener las condiciones adecuadas para tener una mejor condición para el desarrollo de las actividades administrativas y comerciales.
- Es de gran importancia que la empresa establezca un área administrativa que los apoye con los procesos administrativos y así organizar sus procesos y establecer controles
- Es importante que la empresa implemente charlas de sensibilización y capacitación del personal no sólo en atención al usuario logrando una mejor asesoría a los clientes, con la finalidad de aumentar el nivel técnico y los conocimientos de los colaboradores, conservando espacios para la comunicación entre los mismos y fomentando el trabajo en equipo.
- Es importante llevar seguimiento y registros de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado, con la finalidad de tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso, conservando los clientes antiguos y captando clientes nuevos.
- Socializar el direccionamiento estratégico realizado con todos los empleados de la empresa para que estén enterados y comprometidos con los alcances, metas e indicadores correspondientes.
- Fortalecer la recolección y el análisis de la información financiera con el fin de contar con indicadores claves para mejorar la toma de decisiones
- Mantener como elemento diferenciador la propuesta de valor de “V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO” la calidad del servicio

fundamentado en el acompañamiento durante y después de la prestación del servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

LOURDES MUNCH, Ernesto Ángeles. Métodos y técnicas de investigación. Ed. Trillas. México. 2003.

GOODTEIN, Leonard D; NOLAN, Timothy M y PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada Como Desarrollar un Plan que Realmente Funcione, 1988.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión estratégica Teoría – Metodología Incluye Guía Para el Diagnostico Estratégico. 4 ed. Bogotá D.C. 1996.

SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 5 ed. Santa fé de Bogotá: 3R Editores, 1.994.

RAMOS ROJAS, Daniel. Teorías de Calidad, 2003.

RAMOS ROJAS, Daniel. Herramientas Genéricas de la Calidad.

RIASCOS, Antonio. Presentación de la teoría clásica, Teoría Clásica de la Administración. ALAS 2000.

MARTIN Alberto; CUEVA Luis Miguel; PEREZ Jimmi, Teoría Clásica de La Administración, 2007.

FRANCÉS, Antonio. Bussines & Economics.2006.

QUINTERO, Johana y SANCHEZ, José. Telos Vol. 8, No 3(2006).

PORTER, Michael E. “¿Qué es la estrategia? Editorial Folletos Gerenciales No. 8, CCED.

LOURDES MUNCH, Ernesto Ángeles. Métodos y técnicas de investigación. Ed. Trillas. México. 2003.

VALENCIA, Joaquín Rodríguez. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. Internacional Thomson Editores. 2001

FRED R, David. Concepto de Administración Estratégica. Pearson Education, 2003

BOXWELL JR, Robert J. Benchmarking para competir con ventaja. McGraw-Hill, 1994.

## ANEXOS

### Anexo 1. INSTRUMENTO GUIA DE ENTREVISTA

#### PLANTILLA DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA V&P Seguridad y Salud en el Trabajo.

La planeación estratégica es una herramienta que le permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo que es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La siguiente entrevista se realiza con el propósito de tener parámetros de referencia y, con ello, evaluar la situación actual de la empresa y la línea que debe recorrer para llegar a la situación deseada.

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó la empresa.

\_\_\_\_\_ Meses      \_\_\_\_\_ Años

2. ¿Qué porcentaje aproximado de ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

- Administradoras de Riesgos Laborales \_\_\_\_\_ %
- Empresas privadas y públicas \_\_\_\_\_ %

3. N° total de empleados fijos de la empresa: .....

4. Describa las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos de la empresa

---

---

---

---

5. ¿Tiene la empresa definida por escrito su Visión y Misión y en la construcción de ésta participaron todos los niveles de la organización?

---

---

---

---

6. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de su empresa?

---

---

---

---

7. ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos de la organización para alcanzar la principal idea del futuro?

---

---

---

---

8. ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

---

---

---

---

9. ¿Cuál es la razón de ser la empresa?

---

---

---

---

10. Hay un esquema de principios y valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con las partes interesadas.

---

---

---

---

11. Como desea que su empresa sea reconocida en el mercado, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y competidores y como desean desarrollar este deseo de presentarse así.

---

---

---

---

12. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas de su empresa, siendo 1 poco relevante y 5 muy importante

<b>Ventajas competitivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Experiencia en el área del negocio					
Conocimiento y análisis de los clientes					
Calidad en la prestación del servicio					

Calidad del portafolio de servicios					
Oportunidad de respuesta a los clientes					
Capacidad tecnológica					
Imagen de una empresa seria con los clientes					
Diferenciación de los productos y servicios ofrecidos					
Desarrollo de nuevos productos y servicios					
Capacidad de adquirir nuevos clientes					
Imagen de marca frente a los clientes					
Trato personalizado con el cliente					
Servicios posts venta y atención al cliente					
Conocimiento y análisis del mercado					
Cuentan con sistemas de planificación					
Personal experimentado y leal					
Tienen claridad de los objetivos de la empresa					
Clientes fidelizados					
Captura de nuevos clientes					
Capacidad de inversión					
Estrategias definidas					
Programas de capacitación					
Publicidad de la empresa					
Calidad de las instalaciones					
Talento directivo					

13. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las oportunidades de su empresa en el mercado, siendo 1 poco relevante y 5 muy importante.

<b>Oportunidades del mercado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Legislación actual					

Ampliación de la base de datos					
Aceptación se los servicios recibidos					
Aumento sostenido en la participación del mercado					
Nuevos acuerdos comerciales					
Ventajas de los servicios, respecto a los competidores					
Cambio en los estilos de pensamiento de los clientes					
Segmentación del mercado					
Ampliación de nuevos mercados					
Nuevos servicios para el portafolio					
Uso de medios de comunicación para publicidad					
Entrada de nuevos competidores					
Aumentos en venta de productos sustitutos					
Profesionales calificados en el mercado					
Capacidad de inversión de las empresas clientes					

14. ¿Cuáles considera que son los procesos estratégicos y de soporte para garantizar un servicio de calidad?

---



---



---



---

15. ¿Cuáles considera que son los procesos que requieren puntos de control que nos garanticen un adecuado seguimiento y evaluación para la mejora continua de los mismos?

---

## Anexo 2. Evaluación Matriz DOFA – Casita de la Calidad.

EVALUACIÓN MATRZ DOFA - CASITA DE LA CALIDAD								
DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS						
		• El relacionamiento directo con los clientes les permite entender las necesidades del cliente de manera más precisa.	• Conocimiento por parte de los socios del mercado local, dado que llevan más de 10 años prestando servicios en esta industria.	• La empresa y el equipo humano cuentan con Licencia en Salud Ocupacional, requisito exigido por el Ministerio de	• La empresa cuenta con un equipo técnico comprometido y con reconocimiento en las empresas de la zona	• La empresa cuenta con un grupo administrativo comprometido a trabajar en los cambios técnicos, tecnológicos,	• Tienen precios competitivos frente a la competencia.	Total
DEBILIDADES	Importancia relativa (i)	9	3	9	3	3	9	36
• No tienen una estructura organizacional, ni personal idóneo que les permita tener una planeación y control adecuado para el logro de sus objetivos.	5	14	8	14	8	8	14	66
• No cuentan con canales de comunicación con el cliente que les permitan tener más cercanía y medir la satisfacción de este; como página de internet, encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias virtual.	2	11	5	11	5	5	11	48
• La empresa no cuenta con una estructura administrativa, que le permita crecer de manera organizada y eficiente.	5	14	8	14	8	8	14	66
• No se cuenta con un área de innovación o desarrollo, ni con espacios que les permitan estructurar estos.	3	12	6	12	6	6	12	54
• La cultura de cuidado en las empresas de nuestro país es muy baja.	4	13	7	13	7	7	13	60
• La mayoría de empresas Pyme no cuentan con la capacidad económica para invertir en temas de seguridad y salud ocupacional.	2	11	5	11	5	5	11	48
• Una parte de las empresas del país trabajan bajo la informalidad.	2	11	5	11	5	5	11	48
<b>Total suma</b>		<b>86</b>	<b>44</b>	<b>86</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>86</b>	
<b>OBJETIVOS</b>								

POLITICA

### Anexo 3. MANUAL DE PROCESO ADMINISTRATIVO

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-AD-01
	<b>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 94 de 6



***Seguridad y salud  
en el trabajo***

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-AD-01
	<b>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 2 de 6

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

### 1.1. NOMBRE DEL PROCESO: Administración

**1.2. PERFIL DEL CARGO:** Se requiere un administrador, capaz de planificar, dirigir, organizar, evaluar y que constantemente éste tomando decisiones dentro del quehacer diario de la empresa, que posea actitudes de responsabilidad, integridad, ética en la práctica profesional, trabajo en equipo y motivación para la búsqueda y el logro de metas.

### 1.3. OBJETIVOS:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de la empresa
- Evaluar los ingresos, los egresos y los gastos que generan las actividades de la empresa.
- Mantener las relaciones comerciales de la empresa mediante una buena política de pagos.
- Administrar de manera eficiente los recursos de la empresa.
- Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Velar por la satisfacción del cliente.
- Velar por el bienestar del personal de la empresa.
- Realizar una eficiente gestión del recaudo de la cartera (CxP), las cuentas por pagar (CxP) y la entrega de la facturación.

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-AD-01
	<b>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 3 de 6

**1.4. RESULTADOS ESPERADOS:** Control de las actividades realizadas en el proceso Administrativo de la empresa en busca de lograr el cumplimiento de las metas propuestas y un mejoramiento continuo de las actividades contables realizadas por la empresa en busca de lograr el cumplimiento de las metas propuestas y un mejoramiento continuo de la parte contable.

#### **1.5. LÍMITES:**

**1.5.1 LIMITE INFERIOR:** Velar por el cumplimiento del reglamento interno y las normas de la empresa.

**1.5.2 LIMITE SUPERIOR:** Apoyar la gestión de ventas

**1.6. ALCANCE:** Aplica a todos los procedimientos relacionados con el área contable, incluyendo la toma de decisiones y actividades realizadas en la empresa.

#### **1.7. DEFINICIONES**

- **Cuentas por pagar CXP:** Facturas pendientes por cancelar según una fecha límite de pago a proveedores que le han vendido un producto a la empresa.
- **Cuentas por cobrar CXC:** Son facturas correspondientes a trabajos realizados que tiene pendiente el pago del producto recibido de parte de la empresa.
- **Facturación:** Es el cobro de todos los servicios prestados por la empresa de acuerdo con los requisitos definidos por la ley.

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-AD-01
	<b>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 4 de 6

- **Factura de venta:** La factura comercial es un soporte contable que contiene además de los datos generales de los soportes de contabilidad, la descripción de los servicios prestados, artículos comprados o vendidos, los fletes e impuestos que se causen y las condiciones de pago.
- **Demanda:** Es la cantidad mínima de órdenes de compra que se debe tener para cumplir con la eficiencia de las actividades desarrolladas por la empresa.

#### 1.8. RESPONSABLE

- Gerencia y Auxiliar.

#### 1.9. RIESGOS:

- Recibir pagos y no registrar contablemente la cancelación de la factura
- No tener los correspondientes soportes de las facturas, transacciones y/o pagos realizados
- Enviar una factura con información incorrecta o incompleta como NIT, valores totales, IVA, razones sociales, fechas de pago, cobros adicionales, cobros faltantes, etc.
- Omitir el pago de algún proveedor o cancelarle más dinero del correspondiente.
- Descuadres de caja menor.

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-AD-01
	<b>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 5 de 6

#### 1.10. CONTROLES:

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Manejo adecuado de los recursos	Gerencia
Manejo adecuado de los materiales y herramientas	Auxiliar
Revisión de las compras, consumo de materiales, conceptos pagados	Auxiliar

#### 1.11. PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO

- Programar capacitaciones para el personal según las necesidades que se detecten y la demanda del mercado.
- Garantizar que el personal atienda los servicios, de una manera adecuada.
- Realizar la encuesta de Servicio y Satisfacción a los clientes.
- Mantener las relaciones comerciales de la empresa mediante una buena política de pagos, líneas de crédito habilitadas y ampliadas mediante la selección, evaluación y revaluación de antiguos y nuevos proveedores.
- Apoyar la gestión de ventas mediante la realización de llamadas de seguimiento a las cotizaciones que presenta la empresa.
- Revisar periódicamente la demanda para garantizar la eficiencia de los consultores.

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-AD-01
	<b>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 5 de 6

<b>NOMBRE PROCESO: ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Programar capacitaciones para el personal	Coordinar capacitaciones para el personal según los requerimientos de la empresa con entidades aplicables.	Gerencia
2	Garantizar que el personal atienda los servicios, de una manera adecuada.	Mantener disponibilidad de los productos y brindarle al trabajador las herramientas adecuadas para que puedan prestar un buen servicio.	Dirección Administrativa
3	Realizar la encuesta de Servicio y Satisfacción a los clientes.	Una vez al mes realizar una encuesta a los clientes eventuales para evaluar el desempeño del personal y la satisfacción del cliente con el servicio prestado	Dirección Administrativa
4	Mantener las relaciones comerciales de la empresa.	Mediante una buena política de pagos la Administradora debe mantener las líneas de crédito habilitadas con los proveedores, evaluar su desempeño, seleccionar y aplicar a nuevos créditos.	Gerencia
5	Apoyar la gestión de ventas.	El director técnico debe realizar seguimientos comerciales mediante llamadas a las cotizaciones que presenta la empresa con el fin de concretar nuevos negocios.	Dirección técnica
6	Realizar seguimiento a la demanda de órdenes de compra	Se debe dar alertas cuando la demanda esté por debajo o por encima de lo esperado.	Auxiliar

Elaborado por: _____ Gerencia	Revisado por: _____ Director técnico	Aprobado por: _____ Gerente

## Anexo 4. MANUAL DE PROCESO TÉCNICO

 <b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-OP-01
	<b>PROCESO TÉCNICO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 1 de 6



***Seguridad y salud  
en el trabajo***

**PROCESO TECNICO**

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-OP-01
	<b>PROCESO TÉCNICO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 2 de 6

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

### 1.1. NOMBRE DEL PROCESO: Técnico

**1.2. PERFIL DEL CARGO:** Se requiere una persona con nivel de estudio tecnológico, profesional o especialista, con conocimientos en salud ocupacional, que sepa transmitir información, que tenga habilidades de trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales además que posea actitudes como compromiso, entusiasmo, paciencia, honradez y responsabilidad.

### 1.3. OBJETIVOS:

- Realizar labor comercial y de mantenimiento de clientes para traer nuevos cliente y fidelizar los exitentes.
- Ejecutar los servicios requeridos por los clientes.
- Brindarle al cliente la información requerida de una manera adecuada acerca de los servicios, atendiendo sus consultas oportunamente.
- Optimizar los recursos económicos y materiales que le son entregados para ejecutar los servicios
- Aprovechar las capacitaciones que le brinde la empresa, al igual que las situaciones que se le presentan diariamente en la práctica para así lograr un mejor desempeño.
- Realizar labores de mensajería eficientemente.
- Realizar labores de asesoría y capacitación requeridos por los clientes de manera eficiente.

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-OP-01
	<b>PROCESO TÉCNICO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 3 de 6

- 
- Mantener en alto el nombre de la empresa, ya que es nuestra representación directa en el exterior

**1.4. RESULTADOS ESPERADOS:** Ejecutar de manera eficiente y con calidad los servicios ofrecidos por la empresa, haciendo buen uso de los recursos que le son entregados y dejando en alto el nombre de la organización.

#### 1.5. LIMITES

**1.5.1. LÍMITE INFERIOR:** Mantener una buena presentación personal y buen trato hacia los demás, incluso cuando se encuentre fuera de la empresa en el servicio de campo u otros deberes.

**1.5.2. LÍMITE SUPERIOR:** Apoyo a los procedimientos administrativos.

#### 1.6. ALCANCE:

Aplica a todos los procedimientos relacionados de la parte comercial y técnica, incluyendo la toma de decisiones y actividades realizadas en la empresa.

#### 1.7. DEFINICIONES:

- **Gestión comercial:** Son las diferentes actividades relacionadas con la búsqueda de nuevos clientes y el mantenimiento de los ya existentes.
- **Agendamiento:** Es la llamada que se hace a los clientes vía telefónica para verificar los servicios que desean le sean prestados a domicilio y cuadrar la cita, además de resolver cualquier inquietud que puedan tener.

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-OP-01
	<b>PROCESO TÉCNICO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 4 de 6

- **Informe:** Es el informe técnico de los hallazgos de la visita de campo en la empresa cliente, el cual se le hace entrega en medio magnético o físico si es requerido por la empresa.
- **Soporte de visita:** Es el documento físico donde se registra el servicio que se entregó al cliente y es firmado por éste, además es el soporte con el cual se realiza el proceso de facturación.
- **Riesgo Ocupacional:** Probabilidad de que la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo cause enfermedad o lesión

## 1.8. RESPONSABLE

Consultores

## 1.9. RIESGOS

- No hacer una gestión efectiva de atracción de clientes nuevos.
- Olvidar manteniendo de relaciones con los clientes existentes.
- Agendar la cita en una fecha u horario erróneo.
- Prestar al cliente servicios que no han sido autorizados por la compañía.
- Dar asesorías o capacitaciones con un nivel técnico no deseado.
- No diligenciar de manera adecuada los soportes de visita a los clientes, con los cuales se soporta la facturación.
- Dañar o perder algún documento

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-OP-01
	<b>PROCESO TÉCNICO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 5 de 6

### 1.10 CONTROLES

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Hacer seguimiento de los nuevos clientes y el mantenimiento de los existentes.	Gerencia
Revisar que la orden de compra no tenga inconsistencias	Dirección técnica
Verificar con el cliente todos los detalles de la asesoría o capacitación en la llamada previa a la visita.	Consultor
Manejo adecuado de los materiales y herramientas	Consultor
Verificar que los documentos tengan firma de recibido, con firma, fecha y sello legibles.	Auxiliar

### 1.11. PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO

- Se recibe la orden de compra, se revisa que no presente ninguna inconsistencia en cuanto a la solicitud de la asesoría o la capacitación que se requiere, el valor de hora a facturar y las horas asignadas.
- Se llama al cliente para establecer una cita para el desarrollo de la actividad y se verifica el acompañante por parte de la empresa y los recursos requeridos.
- Mantener una excelente presentación portando correctamente el uniforme y el carnet en momentos de transporte, reuniones, capacitaciones, incluso cuando su jornada de trabajo se prolongue.
- Responder por documentos, herramienta y equipos que le sean entregados

	<b>V&amp;P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	<b>FECHA:</b> 01 - junio - 2014
		<b>CÓDIGO:</b> PR-OP-01
	<b>PROCESO TÉCNICO</b>	<b>VERSIÓN:</b> 01
		<b>PÁGINA:</b> 6 de 6

- Realizar todas las diligencias que tenga que ejecutar dentro y fuera de la empresa
- Entregar los informes requeridos dentro de los tiempos establecidos y con el nivel técnico y profesional esperado.
- Entregar los soportes de visita a la auxiliar administrativa en las fechas establecidas.

## 2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO

<b>NOMBRE PROCESO:</b> PRESTACION DEL SERVICIO TÉCNICO			
<b>#</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recepción de la orden de compra.	La auxiliar debe verificar todos los días las órdenes de compra y agendar las diferentes actividades con las empresas asignadas.	Auxiliar
2	Llamar al cliente	Debe verificar los datos del contacto, el público al cual se va dirigir, si se requiere un espacio y las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad.	Auxiliar
3	Programar cita en agenda	Se debe registrar la cita en una agenda pública para que cada consultor pueda ver su programación.	Auxiliar
4	Realizar visita de campo	Se debe visitar al cliente en el horario y las fechas acordadas en la llamada previa.	Consultor
5	Realizar informe	La mayoría de las visitas requieren un informe técnico que se debe enviar a las empresas visitadas	Consultor

6	Entrega de soporte de visita	Todas las visitas requieren que el cliente firme un documento que soporta el servicio prestado.	Consultor
---	------------------------------	---	-----------

Elaborado por: _____ Gerente	Revisado por: _____ Director Técnico	Aprobado por: _____ Gerente
------------------------------------	--	-----------------------------------